

Abschlussarbeit zur Erlangung des Grades

Bachelor of Arts

im Studiengang Sportmanagement  
an der Karl-Scharfenberg-Fakultät  
der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

**Neue Geschäftsfelder für Fußball-Bundesligisten:**  
Chancen und Risiken der Diversifikation durch eSport

Eingereicht von: Freyer, Noah Alexander  
70374656  
Erster Prüfer: Professor Dr. Albert Galli  
Zweiter Prüfer: B.A. Lukas Imbusch  
Eingereicht am: 05.08.2017

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Abstract .....	VI
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen .....	2
2.1 Diversifikation .....	2
2.1.1 Begriffliche Herkunft und Definition .....	2
2.1.2 Diversifikationsformen .....	4
2.1.3 Ziele von Diversifikation.....	5
2.1.4 Diversifikation von Fußballclubs .....	6
2.2 Marke .....	8
2.2.1 Definition und Grundlagen.....	8
2.2.2 Identitätsbasierte Markenführung .....	9
2.2.3 Markenführung von Fußballclubs .....	10
2.3 Internationalisierung .....	13
2.3.1 Definition und Grundlagen.....	13
2.3.2 Internationalisierungsstrategien und -konzepte.....	13
2.3.3 Internationalisierung in der Fußball-Bundesliga .....	15
2.4 Einnahmequellen professioneller Fußballclubs .....	17
2.5 Produktlebenszyklus .....	18
2.6 Anspruchsgruppen eines Fußballclubs .....	19
3 eSport.....	20
3.1 Grundlagen eSport .....	20
3.1.1 Definition und Entstehung .....	20
3.1.2 Zielgruppe des eSports .....	23
3.1.3 eSport in den Medien .....	23
3.1.4 Besondere Rolle der Spieleentwickler.....	24
3.1.5 Disziplinen / Spiele .....	24
3.1.6 Organisationsstruktur .....	26
3.1.6.1 Verbände, Ligen und Turniere .....	26
3.1.6.2 Clans .....	28
3.1.7 Zahlen und Fakten .....	29
3.2 eSport in der Fußball-Bundesliga – Status Quo .....	31
3.2.1 VfL Wolfsburg .....	32

### III

3.2.2	FC Schalke 04 .....	32
3.2.3	Zwischenfazit.....	34
4	Diversifikation durch eSport bei Fußball-Bundesligisten .....	34
5	Chancen der Diversifikation durch eSport.....	35
5.1	Stärkung der Vereinsmarke.....	35
5.2	Internationalisierung .....	37
5.3	Zusätzliche Einnahmen durch eSport .....	39
6	Risiken der Diversifikation durch eSport .....	40
6.1	Imageverlust.....	40
6.2	Entstehung neuer Abhängigkeiten .....	41
6.3	Mangelnde Rentabilität.....	42
7	Fazit.....	43
	Literaturverzeichnis .....	46
	Internetquellen .....	54
	Ehrenwörtliche Erklärung .....	59

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff .....	3
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Identität und Marke bei der identitätsbasierten Markenführung .....	10
Abbildung 3: Markenverstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen von Fußballclubs..	12
Abbildung 4: Produktlebenszyklus .....	19
Abbildung 5: eSport im Vergleich zu anderen Sportligen.....	31

## Abkürzungsverzeichnis

BIU	Bundesverband Interaktive Unterhaltungssoftware
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
DFL	Deutsche Fußball Liga
ESL	Electronic Sports League
eSport	electronic sports (Elektronischer Sport)
FC	Fußballclub
FIFA	1. Fédération Internationale de Football Association 2. Abkürzung der Spielereihe von Electronic Arts
FIWC	FIFA Interactive World Cup
FPS	first-person shooter
IeSF	International eSport Federation
LCS	League of Legends Championship Series
LoL	League of Legends
MOBA	Multiplayer Online Battle Arena
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
Min.	Minute
o.J.	ohne Jahr
PC	personal computer (Persönlicher Computer)
Progamer	professional gamer (Professioneller Spieler)
S.	Seite
u.a.	und andere
VBL	Virtuelle Bundesliga
VfL	Verein für Leibesübungen
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## **Abstract**

### **1. Fragestellung**

Die Vereine der Fußball-Bundesliga entwickeln sich zunehmend zu Wirtschaftsunternehmen. Sie sind deshalb mehr und mehr auf der Suche nach Innovationen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder und Märkte. Eine Möglichkeit dazu bildet die Investition in den eSport. Nicht nur in Asien, sondern auch in vielen europäischen Ländern nimmt der eSport eine immer bedeutendere Rolle ein. Auch wenn er in Deutschland bislang nicht als offizielle Sportart anerkannt ist, entwickelt er sich zu einem wirtschaftlich und gesellschaftlich an Bedeutung gewinnenden Phänomen. Mittlerweile haben es mit dem VfL Wolfsburg und FC Schalke 04 zwei Fußball-Bundesligisten gewagt, eigene eSport-Teams aufzubauen und somit in dieses neue Geschäftsfeld vorzudringen. Außerdem erwägen weitere Bundesligisten einen Einstieg in den eSport, weshalb zu erwarten ist, dass der eSport auch in der Fußball-Bundesliga eine immer größere Rolle spielen wird. Mit der vorliegenden Arbeit sollen die Erfolgsaussichten derartiger Engagements untersucht werden.

### **2. Lösungsansatz**

Die eSport-Engagements des VfL Wolfsburg und FC Schalke 04 sind bisher die einzigen ihrer Art in der Fußball-Bundesliga und dienen deshalb als Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Welche Chancen und Risiken für die Bundesligacclubs aus solchen Engagements erwachsen, ergibt sich einerseits aus den Besonderheiten und einzigartigen Charakteristika, die das Phänomen eSport mit sich bringt. Andererseits werden auch die von den Clubs formulierten Ziele eines Einstiegs in den eSport bei der Auswahl der Chancen und Risiken berücksichtigt.

Vor allem ist zur Beurteilung der Erfolgsaussichten aber auf bewährte betriebswirtschaftlichen Modelle zurückzugreifen. So werden im zweiten Abschnitt der Arbeit zunächst unter anderem die Grundlagen zur Diversifikation, zum Markenmanagement und zur Internationalisierung gelegt und dabei auch die generellen aktuellen Herausforderungen der Bundesligacclubs bezüglich dieser betriebswirtschaftlichen Ziele erläutert, um im weiteren Verlauf untersuchen zu können, welche Auswirkungen ein Engagement im eSport auf sie hat. Anschließend wird der eSport im Allgemeinen und dann in Bezug auf sein Vorkommen in der Fußball-Bundesliga dargestellt. Vor dem zuvor entwickelten theoretischen Hintergrund werden daraufhin die Eignung des eSports als Diversifikation und die Chancen und Risiken der Diversifikation durch eSport untersucht.

### 3. Ergebnisse der Arbeit

Die erste wichtige Erkenntnis der Arbeit ist die der generellen Eignung des eSports als Mittel der Diversifikation für Bundesligacclubs. Zum einen können Fußballclubs ihr Know-how aus dem Fußball auf den eSport übertragen. Zum anderen ist das Geschäftsfeld des eSports weitestgehend unabhängig von den Ergebnissen des Clubs im Fußball. Aus diesen Gründen hat der eSport Potential zu einer Diversifikation, die sowohl zusätzliche Einnahmen generieren als auch das Risiko streuen kann.

Außerdem lässt sich festhalten, dass die Erfolgsaussichten eines eSport-Engagements von Bundesligisten stark von der Entwicklung des eSports in Deutschland abhängen. Weiterhin wachsende Umsätze und Zuschauerzahlen infolge der zunehmenden Legitimation und Anerkennung des eSports machen die gesamte Branche attraktiver. Setzt sich diese Entwicklung fort, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die in der vorliegenden Arbeit ermittelten Chancen genutzt werden können. So kann die Vereinsmarke durch ein Engagement im eSport gestärkt werden, indem durch die erhöhte Aufmerksamkeit abseits des Fußballs neue Zielgruppen angesprochen werden. Außerdem werden durch den eSport neue Markenassoziationen geschaffen, wodurch bestehende Zielgruppen an den Verein gebunden werden können. Die Internationalisierung kann vorangetrieben werden, weil die Globalität einiger eSport-Disziplinen Aufmerksamkeit auch über Ländergrenzen hinweg herbeiführt. Gerade der asiatische Markt ist in dieser Hinsicht für Bundesligisten besonders interessant. Weiter können durch den eSport neue Einnahmen erzeugt, bzw. bestehende Einnahmequellen ausgebaut werden. Insbesondere Einnahmen aus dem Sponsoring und Merchandising lassen sich dadurch erhöhen.

Gleichzeitig kann das tendenziell negative Image des eSports auch nachteilige Auswirkungen auf die Vereinsmarke und ihr Image haben. Dieser negative Imagetransfer kann verschiedene Zielgruppen wie potentielle Fans oder Sponsoren in ihrer Entscheidung über eine mögliche Partnerschaft negativ beeinflussen. Des Weiteren entstehen durch ein eSport-Engagement für einen Bundesligisten neue Abhängigkeiten, insbesondere gegenüber dem Spieleentwickler als Plattformbetreiber. Schließlich bestehen große Risiken in der noch zweifelhaften Rentabilität des noch jungen eSports.

Weiter ist erkennbar, dass die Bundesligacclubs bei einem Einstieg in den eSport verschiedene Ansätze verfolgen. Einerseits besteht mit einem Einstieg in FIFA die Möglichkeit der Überführung der realen Sportart in den digitalen Bereich. Andererseits kann mit einem Spiel wie League of Legends ein völlig neuer Bereich erschlossen werden. Diese verschiedenen Engagements unterscheiden sich vornehmlich in ihren Zielgruppen und ihrer Medienwirksamkeit.

#### **4. Resultierende Folgerungen**

Bundesligaclubs können die Erfolgsaussichten ihrer eSport-Engagements erhöhen, wenn sie bestimmte Ansätze berücksichtigen, die sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit ergeben. Dabei ist vor allem eine sensible Heranführung der bestehenden Fangemeinschaft an den eSport bedeutsam, um einer negativen Imagewirkung vorzubeugen. Außerdem kann das Risiko der Abhängigkeit gegenüber Spieleentwicklern minimiert werden, indem Verträge über die Wettbewerbsbedingungen abgeschlossen werden.

Mit der Wahl einer bestimmten eSport-Disziplin können sich die Bundesligaclubs für die Größe des Engagements entscheiden. Während ein Einstieg in FIFA einen vergleichsweise geringeren Aufwand mit sich bringt, erfordert die Erschließung einer Disziplin wie League of Legends ein deutlich größeres Bekenntnis zum eSport. Bei letzterem sind sowohl die entstehenden Chancen als auch Risiken größer.

Im allgemeinen zeigt die Arbeit, dass ein eSport-Engagement von Bundesligisten aus der Sicht des Sportmanagements ein sinnvoller Versuch und gleichzeitig ein besonders interessantes und facettenreiches Beispiel der Diversifikation darstellt.



## 1 Einleitung

### *„Schalke 04 steigt im Bereich E-Sports ein“<sup>1</sup>*

Diese Schlagzeile über die Verpflichtung eines League-of-Legends-Teams des FC Schalke 04 aus dem Mai 2016 erregte großes Aufsehen. Vermutlich wusste ein Großteil der deutschen Bevölkerung nicht viel mit dieser Aussage anzufangen, weil ihm sowohl der eSport als auch „League of Legends“ völlig unbekannt sind. Der andere Teil fragte sich wohlmöglich, warum ein traditioneller Fußballclub wie der FC Schalke 04 in ein Fantasy-Computerspiel – und somit in den eSport – einsteigt.

Zum zwölften Mal in Folge gelang es den Clubs der Fußball-Bundesliga in der Saison 2015/2016 ihre Umsätze im Vergleich zur Vorsaison zu steigern. Gemeinsam erwirtschafteten sie mit 3,24 Mrd. € den bisherigen Höchstwert.<sup>2</sup> Jedoch scheinen die Clubs in einigen Einnahmebereichen langsam an ihre Grenzen zu stoßen. Neben der Digitalisierung und der Internationalisierung stellt vor allem auch der Einstieg in neue Geschäftsfelder wie eSport für Bundesligisten eine große Chance dar neue Einnahmen zu generieren.<sup>3</sup> Dieses Phänomen der Ausweitung des Geschäftsbereiches wird auch als Diversifikation bezeichnet. Anfänglich als Hype für eine homogene Zielgruppe<sup>4</sup> deklariert, ist der eSport mittlerweile eine ernstzunehmende Branche mit rasant steigenden Wachstumszahlen. So sind die Zuschauerzahlen in den letzten beiden Jahren um ca. 65% angestiegen<sup>5</sup>; die Umsätze haben sich gar mehr als verdreifacht.<sup>6</sup> Inwiefern sich der in Deutschland aufgrund mangelnder Anerkennung noch wenig verbreitete eSport als Diversifikation für Bundesligisten eignet, ist allerdings fraglich. Dennoch erwägen – neben den bereits im eSport aktiven Clubs Schalke 04 und VfL Wolfsburg – derzeit auch acht weitere Bundesligisten einen Einstieg in dieses Geschäftsfeld<sup>7</sup>, was die Aktualität dieses Themas unterstreicht. Aus diesem Grund behandelt die vorliegende Arbeit die Chancen und Risiken, die sich für einen Bundesligaclub aus einem eSport-Engagement ergeben.

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit werden zunächst die theoretischen Grundlagen der Untersuchung gelegt, die sich unter anderem aus etablierten betriebswirtschaftlichen Modellen zur Diversifikation, zum Markenmanagement und zur Internationalisierung von Fuß-

---

<sup>1</sup> WELT online, 2016.

<sup>2</sup> Vgl. DFL, 2017, S. 8.

<sup>3</sup> Vgl. Rehm, H./Piechaczek, P., 2016, S. 14 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Deloitte, 2016, S. 15.

<sup>5</sup> Vgl. Newzoo, 2017, S. 17.

<sup>6</sup> Vgl. Newzoo, 2017, S. 14.

<sup>7</sup> Vgl. Voß, O., 2016.

ballclubs zusammensetzen. Das anschließende Kapitel widmet sich dem eSport. Dabei werden zunächst allgemeine Grundlagen und Besonderheiten des eSports erläutert. Darauf folgt eine Beschreibung des Status Quo des eSports in der Fußball-Bundesliga. Hierzu werden die eSport-Engagements von Schalke 04 und VfL Wolfsburg charakterisiert, die im weiteren Verlauf als Untersuchungsgegenstand dienen. Anschließend wird kurz die generelle Eignung des eSports zur Diversifikation erörtert. Kapitel 5 und 6 behandeln schlussendlich die Chancen und Risiken, die sich für einen Bundesligacub aus der Diversifikation durch eSport ergeben. Hierbei leiten sich die Chancen und Risiken aus den in Kapitel 2 beschriebenen theoretischen Modellen ab. Im letzten Kapitel der Arbeit erfolgt eine Bewertung der zuvor erarbeiteten Chancen und Risiken, aus denen im Anschluss Handlungsansätze für die Bundesligacubs abgeleitet werden.

## **2 Theoretische Grundlagen**

In diesem Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen beschrieben, die für den weiteren Verlauf der Arbeit relevant sind. Dabei wird vielfach auf theoretische Modelle für Dienstleistungsunternehmen zurückgegriffen. Grund dafür ist der Dienstleistungscharakter des Gutes „Fußball“. Demnach treffen die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung wie die Immaterialität, die Mehrstufigkeit des Produktionsprozesses, die Integration des externen Faktors sowie die Ergebnisunsicherheit auch auf ein Fußballspiel zu. Somit sind die Fußballclubs als Anbieter der Fußballspiele am ehesten Dienstleistungsunternehmen zuzuordnen.<sup>8</sup>

Des Weiteren ist anzumerken, dass die Begriffe Fußballclub und Fußballverein in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet werden und damit alle professionellen Fußballclubs – unabhängig von ihrer Rechtsform – gemeint sind. Außerdem umfassen die Begriffe „Bundesligacub“ und „Bundesligist“ alle Clubs der 1. Fußball-Bundesliga in Deutschland, wenn nicht explizit von Clubs der 2. Bundesliga gesprochen wird.

### **2.1 Diversifikation**

#### **2.1.1 Begriffliche Herkunft und Definition**

Der Begriff Diversifikation<sup>9</sup> hat seinen Ursprung im Lateinischen und setzt sich aus den Begriffen „*diversus*“ (verschieden, nach zwei Seiten hingewendet) und „*facere*“ (tun, machen, handeln) zusammen.<sup>10</sup> Das Langenscheidt-Fremdwörterbuch bezeichnet Abwechslung, Vielfalt und Veränderung als Synonyme und definiert die wirtschaftliche Bedeutung

---

<sup>8</sup> Vgl. Haas, O., 2002, S. 62 ff.

<sup>9</sup> Auch Diversifizierung. Zur Vereinfachung wird in dieser Arbeit nur von Diversifikation gesprochen.

<sup>10</sup> Vgl. Kytzler, B./Redemund, L., 1997, S. 142.

des Begriffs als „Ausweitung des Leistungs- oder Warenangebotes zur Verteilung des Risikos“.<sup>11</sup> Diese Bedeutung hat ihren Ursprung in den USA, wo die englische Bezeichnung „diversification“ sich Mitte der Fünfzigerjahre als „Kennzeichnung einer Politik der gezielten Ausweitung des Leistungsprogramms einer Unternehmung“ etabliert hatte.<sup>12</sup>

Oftmals wird bei Definitionsversuchen auf *Ansoff* verwiesen, für den Diversifikation eine Möglichkeit des unternehmerischen Wachstums darstellt.<sup>13</sup> In seiner Produkt-Markt-Matrix stehen vier verschiedene Wachstumsstrategien, die sich hinsichtlich der Veränderung der Produkt-Markt-Struktur unterscheiden (siehe Abbildung 1). Die letzte der vier Strategien ist die der Diversifikation, bei der sich das Unternehmen auf neue Produkte für neue Märkte konzentriert. Unternehmen neigen zur Diversifikation, wenn die anderen Strategien nicht mehr ausreichen, um dem steigenden Wettbewerbsdruck standzuhalten.<sup>14</sup> Des Weiteren ist Diversifikation auch die Strategie mit den gravierendsten Veränderungen in der Unternehmensstruktur, weil meist neue Fähigkeiten, Techniken und Einrichtungen erforderlich sind.<sup>15</sup>

<div>Produkt</div> <div>Markt</div>	alt	neu
alt	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
neu	Marktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der Produkt-Markt-Matrix nach *Ansoff*

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Ansoff, H. I.*, 1957, S. 114

Dieser Ansatz von *Ansoff* betrachtet somit Diversifikation als eine Wachstumsstrategie von Unternehmen, bei der sich mit neuen Produkten auf neuen Märkten eine komplett neue geschäftliche Grundlage ergibt. Nach *Bühner* ist dieser Ansatz jedoch wenig zutreffend auf die Situation der Unternehmen in Deutschland, die eher die risikoärmeren Wachstumsstrategien bevorzugen. Demnach wäre die Diversifikationsstrategie nach *Ansoff* kaum von Bedeutung. Seiner Ansicht nach fallen auch Produktdiversifikationen auf

<sup>11</sup> Langenscheidts Fremdwörterbuch, o.J.

<sup>12</sup> *Bartels, G.*, 1966, S. 18.

<sup>13</sup> Vgl. *Ansoff, H. I.*, 1957, S. 113.

<sup>14</sup> Vgl. *Becker, J.*, 2013, S. 164.

<sup>15</sup> Vgl. *Ansoff, H. I.*, 1957, S. 114.

vertrauten Märkten und geografische Diversifikationen mit bestehenden Produkten unter den Diversifikationsbegriff.<sup>16</sup>

Vor dem Hintergrund des Ziels dieser Arbeit werden die verschiedenen Definitionsansätze zu folgender Definition zusammengefasst: Diversifikation ist eine Wachstumsstrategie eines Unternehmens und bezeichnet die Ausweitung des Leistungsangebots zur Risikostreuung. Die Ausweitung des Leistungsprogramms kann dabei durch die Entwicklung neuer Produkte oder die Erschließung neuer Märkte erfolgen. Eine weitere Variante ist die Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte, bei der sich das Unternehmen am weitesten von seinem bisherigen Kerngeschäft entfernt.

### 2.1.2 Diversifikationsformen

Eine weit verbreitete Möglichkeit verschiedene Formen der Diversifikation zu klassifizieren, ist die Unterscheidung nach der Diversifikationsrichtung. So kann zwischen horizontaler, vertikaler und lateraler Diversifikation unterschieden werden.<sup>17</sup>

Bei der horizontalen Diversifikation konzentriert sich das Unternehmen auf Produkte, die mit dem bisherigen Produktprogramm verwandt sind bzw. eine Ähnlichkeit aufweisen. Dadurch kann das bestehende Know-how über Technologien ebenso wie bereits vorhandene Werkstoffe genutzt werden.<sup>18</sup>

Die vertikale Diversifikation ist dadurch gekennzeichnet, dass Produkte in das Sortiment aufgenommen werden, die den bisherigen Produkten in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind.<sup>19</sup> Dadurch macht sich das Unternehmen unabhängiger von bisherigen Lieferanten und Kunden und erhöht seinen Wertschöpfungsanteil.<sup>20</sup> Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Unternehmen, das vorher lediglich auf die Produktion von Erzeugnissen spezialisiert war, diese anschließend auch vertreibt.

Im Rahmen der lateralen Diversifikation stößt das Unternehmen in ein völlig neues Geschäftsfeld vor, das keinerlei Ähnlichkeiten zum bisherigen Kerngeschäft aufweist.<sup>21</sup> Diese Tatsache macht die laterale Diversifikation sowohl zu der chancen- als auch risikoreichsten der drei Diversifikationsformen.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Bühner, R., 1993, S. 23.

<sup>17</sup> Vgl. Ansoff, H. I., 1957, S. 118.

<sup>18</sup> Vgl. Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M., 2015, S. 255 f.

<sup>19</sup> Vgl. Becker, J., 2013, S. 164.

<sup>20</sup> Vgl. Bühner, R., 1993, S. 36.

<sup>21</sup> Vgl. Jacobs, S., 1992, S. 10.

<sup>22</sup> Vgl. Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M., 2015, S. 256.

Des Weiteren lässt sich zwischen interner und externer Diversifikation unterscheiden. So findet die Ausweitung des Leistungsprogramms bei der internen Diversifikation ausschließlich durch das diversifizierende Unternehmen selbst statt. Ein Beispiel dafür ist die Eigenentwicklung neuer Produkte.<sup>23</sup> Bei einer externen Diversifikation kann zwischen zwei Fällen differenziert werden: Der Übernahme eines ganzen Unternehmens im Sinne einer Fusion oder Weiterführung als Tochtergesellschaft sowie der Kooperation mit einem Unternehmen im Stile eines Joint Ventures.<sup>24</sup> Die Form der externen Diversifikation findet oft Anwendung, weil den Unternehmen das nötige Know-how in den neuen Geschäftsbereichen fehlt. Durch die Übernahme oder Kooperation mit einem etablierten Unternehmen der Branche werden diese Markteintrittsbarrieren leichter überwunden.<sup>25</sup>

### 2.1.3 Ziele von Diversifikation

Die beiden Hauptziele von Diversifikation sind Renditesteigerung und Risikoreduktion.<sup>26</sup>

Eine Möglichkeit zur Renditesteigerung ist der Eintritt in neue rentablere Märkte.<sup>27</sup> Insbesondere dann, wenn die Märkte ihres Kerngeschäfts gesättigt sind, suchen Unternehmen nach Wachstumsmärkten, die eine höhere Rendite versprechen.<sup>28</sup> Anschließend wird häufig der Ressourceneinsatz auf die rentableren Märkte verlagert. Eine Diversifikation kann somit rückläufige Umsätze ausgleichen. Allerdings ist nach *Kaufer* nicht allein der Eintritt in Wachstumsmärkte eine Garantie zur Steigerung der Rendite. Vielmehr sollte darauf geachtet werden, dass Geschäftszweige betreten werden, die dem bisherigen Kerngeschäft ähneln (horizontale Diversifikation).<sup>29</sup> Das Ausnutzen dieser Synergieeffekten ist demzufolge ein Erfolgsfaktor für die Renditesteigerung durch Diversifikation.

Das zweite große Ziel von Diversifikation ist die Risikoreduktion. Unternehmen stehen jederzeit vor der Herausforderung, das Risiko eines Existenzverlustes zu minimieren. Durch den Einstieg in weitere Geschäftsfelder kann das Risiko auf diese verteilt werden, weil sie unabhängig voneinander Umsätze generieren und es unwahrscheinlich ist, dass die verschiedenen Geschäfte zum gleichen Zeitpunkt Schwankungen unterworfen sind.<sup>30</sup> Allerdings ist anzumerken, dass diese Art von Risikostreuung besser funktioniert, wenn

---

<sup>23</sup> Vgl. *Weyand, R.*, 1975, S. 11.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda.

<sup>25</sup> Vgl. *Löbler, H.*, 1988, S. 32 f.

<sup>26</sup> Vgl. *Becker, H.*, 1977, S. 134.

<sup>27</sup> Vgl. *Löbler, H.*, 1988, S. 23.

<sup>28</sup> Vgl. *Weyand, R.*, 1975, S. 21 f.

<sup>29</sup> Vgl. *Kaufer, E.*, 1980, S. 514.

<sup>30</sup> Vgl. *Löbler, H.*, 1988, S. 25 f.

die verschiedenen Aktivitäten wenig oder gar nicht miteinander verbunden sind (laterale Diversifikation).<sup>31</sup>

Beim Vergleich der beiden Diversifikationsziele fällt auf, dass die Erreichung der Ziele stark mit der Wahl der Diversifikationsform korreliert und es fast unmöglich ist, beide Ziele mit derselben Diversifikationsform zu erreichen. Demnach gelingt es durch eine Diversifikation in verwandte Geschäftsbereiche nicht so gut, das Risiko zu streuen, während bei einer Diversifikation in entferntere Geschäftsbereiche wiederum Synergie-Effekte kaum bis gar nicht genutzt werden können.<sup>32</sup>

#### **2.1.4 Diversifikation von Fußballclubs**

Fußballclubs sind zunächst als Ein-Produkt-Unternehmen einzustufen, die ihre Einnahmen<sup>33</sup> hauptsächlich aus ihrem Kerngeschäft erwirtschaften.<sup>34</sup> Das Kerngeschäft besteht dabei aus allen Aktivitäten rund um den Spielbetrieb der Profimannschaft. Diese Einnahmequellen, die den wirtschaftlichen Erfolg des Fußballclubs ausmachen, sind alle mehr oder weniger vom sportlichen Erfolg der Mannschaft abhängig. So ist anzunehmen, dass bei Ausbleiben des sportlichen Erfolges weniger Einnahmen aus dem Stadionbesuch erzielt werden. Dies hat dann beispielsweise negative Auswirkungen auf das Merchandisinggeschäft und die Attraktivität für Sponsoren. Aus diesem Grund wird oft von einer Interdependenz des wirtschaftlichen und sportlichen Erfolges gesprochen.<sup>35</sup> Eine Untersuchung von *Erning*, die zeigt, dass eine gute Tabellenplatzierung in der Liga positiv mit der wirtschaftlichen Kraft der Fußballclubs korreliert, bestätigt diese Annahme.<sup>36</sup> Auf dieser Grundlage ist es ein Ziel der Fußballclubs, dieser Abhängigkeit des nicht voraussehbaren sportlichen Erfolges zu entkommen und somit die ökonomische Leistungsfähigkeit zu verstetigen.<sup>37</sup> Während in anderen Wirtschaftszweigen ein Trend zur Konzentration auf das Kerngeschäft zu erkennen ist, stellt für Fußballclubs aufgrund des riskanten Kerngeschäfts der Einstieg in neue Geschäftsfelder im Sinne einer Diversifikation eine reizvolle Alternative dar.<sup>38</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. *Bühner, R.*, 1993, S. 262.

<sup>32</sup> Vgl. *Löbner, H.*, 1988, S. 31 f.

<sup>33</sup> Zu den Einnahmen von Fußballclubs siehe Abschnitt 2.4.

<sup>34</sup> Vgl. *Klimmer, I.*, 2003, S. 30.

<sup>35</sup> Vgl. *Augustin, J.*, 2008, S. 28.

<sup>36</sup> Vgl. *Erning, J.*, 2000, S. 125.

<sup>37</sup> Vgl. *Keller, C.*, 2006, S. 110.

<sup>38</sup> Vgl. *Suciu-Sibianu, P.*, 2004, S. 181.

Nach *Klimmer* zeigten sich britische Fußballclubs in ihren Diversifikationsbemühungen anfangs ambitionierter als deutsche Fußballclubs. Dabei weiteten sie ihre Geschäftsaktivitäten auf die Freizeitindustrie, Hotel- und Gastronomiebranche, Finanzdienstleistungsbranche sowie den Sport- und Mediensektor aus.<sup>39</sup> Anschließend begannen auch deutsche Fußballclubs, in Geschäftsfelder abseits des Fußballs vorzustoßen. Borussia Dortmund engagierte sich Anfang dieses Jahrtausends in verschiedenen sportnahen Geschäftsfeldern. So versuchte man beispielsweise eine eigene Sportartikelmarke zu etablieren und gründete eine Internet-Agentur.<sup>40</sup> Weitere bereits realisierte Diversifikationsaktivitäten von Fußballclubs sind zum Beispiel professionelle Teams in anderen Sportarten, eigene Museen oder der Betrieb eines eigenen Stadions.<sup>41</sup>

Je nach Nähe zum Kernprodukt des Fußballbetriebs lassen sich auch diese Diversifikationen hinsichtlich ihrer Richtung in horizontale, vertikale und laterale Diversifikation einteilen. Dabei besteht der Vorteil „fußballnaher“ Geschäftsfelder in der Möglichkeit der Ausnutzung von Synergie-Effekten und der Vorteil „fußballferner“ Geschäftsfelder meist in der völligen Unabhängigkeit vom sportlichen Erfolg.<sup>42</sup>

*Karlowitsch*<sup>43</sup> zufolge sind bisherige Diversifikationsversuche von Fußballclubs nicht besonders erfolgreich. So werden zwar „fußballferne“ Einnahmen generiert, die dadurch vom sportlichen Erfolg unabhängig sind, jedoch machen diese nur einen sehr kleinen Teil des Gesamtumsatzes aus.<sup>44</sup> Dies kann an dem in Abschnitt 2.1.3 erwähnten Zielkonflikt von Renditesteigerung und Risikoreduktion liegen. Infolgedessen muss das Ziel sein, in ein Geschäftsfeld zu diversifizieren, das zwar möglichst unabhängig vom sportlichen Erfolg ist, aber dennoch eine gewisse Ähnlichkeit zum Kerngeschäft aufweist, damit Synergie-Effekte genutzt werden können.

Wenn Fußballclubs in neue Geschäftsfelder diversifizieren, ist eine Kooperation mit bereits erfahrenen Unternehmen der Branche im Sinne einer externen Diversifikation empfehlenswert. Die Unterstützung in Form von Branchenexpertise des neuen Geschäftsbereichs kann ein wichtiger Grundstein für eine erfolgreiche Diversifikation sein.<sup>45</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. *Klimmer, I.*, 2003, S. 28.

<sup>40</sup> Vgl. *Hockenjos, C.*, 2002, S. 90 ff.

<sup>41</sup> Vgl. *Teichmann, K.*, 2007, S. 113.

<sup>42</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.3.

<sup>43</sup> Mit Verweis auf eine Untersuchung der Unternehmensberatung *Roland Berger* in der FAZ (20.04.2003, S. 17).

<sup>44</sup> Vgl. *Karlowitsch, E.*, 2005, S. 135.

<sup>45</sup> Vgl. *Keller, C.*, 2006, S. 111 f.

## 2.2 Marke

Neben der Möglichkeit neue Geschäftsfelder zu erschließen, hat außerdem der Aufbau einer Marke für Fußballclubs großes Potential dazu, die Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg zu reduzieren.<sup>46</sup>

### 2.2.1 Definition und Grundlagen

Eine eindeutige Definition des Markenbegriffs fällt aufgrund der Vielzahl von existierenden Definitionsansätzen nicht leicht. Nach *Bruhn* herrscht durch die zunehmende Bedeutung der Marke mittlerweile eine „Sprachverwirrung“, die zu vielen verschiedenen, teilweise auch gegensätzlichen Auffassungen des Markenbegriffs führt.<sup>47</sup> *Esch* bezeichnet es als klassisches Verständnis des Markenbegriffs, wenn von einer Marke „lediglich als physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels“ gesprochen wird.<sup>48</sup> Dabei erkennt der Kunde durch die Markierung, wer der Hersteller oder Anbieter des Produktes ist. Dieses Verständnis liegt der begrifflichen Herkunft zugrunde. So entstammt das deutsche Wort Marke dem französischen Begriff „marque“, der übersetzt (Kenn)zeichen bedeutet.<sup>49</sup> Heute werden Begriff und Funktion der Marke umfassender und vielfältiger verstanden. Auf der Grundlage des identitätsbasierten Markenmanagements, das sich seit den Neunzigerjahren zunehmend durchsetzt<sup>50</sup>, wird die Marke in Anlehnung an *Keller* als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen (in Form von Kommunikation, Kundendienst, Verpackungsgestaltung, technischen Innovationen, etc.), die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“<sup>51</sup> definiert. Das Nutzenbündel setzt sich hierbei aus materiellen und immateriellen Komponenten zusammen. So werden zum einen physisch-funktionale Nutzenkomponenten gebündelt, die das Ergebnis der Innovationsfähigkeit des Unternehmens sind. Dazu kommen symbolische Nutzenkomponenten wie Namen, Logos und weitere Zeichen, die die Marke charakterisieren. Diese verschiedenen Nutzenbündel sollen die Marke schließlich von der Konkurrenz unterscheiden.<sup>52</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. *Riedmüller, F.*, 2013, S. 159.

<sup>47</sup> Vgl. *Bruhn, M.*, 2004, S. 5.

<sup>48</sup> *Esch, F.-R.*, 2014, S. 18, unter Bezugnahme auf Definition von: *Mellerowicz, K.*, 1963, S. 39.

<sup>49</sup> Vgl. *Dudenredaktion*, 2007, S. 509.

<sup>50</sup> Vgl. *Bruhn, M.*, 2004, S. 11.

<sup>51</sup> *Burmann, C./Blinda, L./Nitschke A.*, 2003, S. 3; in Anlehnung an: *Keller, K. L.*, 2008, S. 2 f.

<sup>52</sup> Vgl. *Burmann, C./Blinda, L./Nitschke A.*, 2003, S. 3 f.



Da dieser Ansatz der identitätsbasierten Markenführung im Zusammenhang mit Fußballclubs oft Verwendung findet<sup>53</sup>, wird im weiteren Verlauf der Arbeit von diesem Markenverständnis ausgegangen und das Konzept im nächsten Abschnitt kurz beschrieben.

### 2.2.2 Identitätsbasierte Markenführung

Die Besonderheit der identitätsbasierten Markenführung ist die Einbeziehung des Selbstbildes der Marke aus Sicht der internen Zielgruppe des Unternehmens (z.B. Mitarbeiter, Management). So bildet dieses Selbstbild (Markenidentität) zusätzlich zu der Wahrnehmung der Marke bei der externen Zielgruppe (Markenimage) den Kern der identitätsbasierten Markenführung.<sup>54</sup> Die Ausführungen der folgenden Absätze über die Markenidentität und das Markenimage geben den Ansatz von *Burmann/Blinda/Nitschke* wieder.

Die Markenidentität „bringt die wesensprägenden Merkmale einer Marke, für die die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen stehen soll, zum Ausdruck.“<sup>55</sup> Sie wird dabei auf Basis interner und externer Analysen des markenführenden Unternehmens gestaltet und kann von diesem aktiv gesteuert werden.<sup>56</sup> Anhand der folgenden sechs Komponenten lässt sich demnach die Markenidentität im Sinne ihrer wesensprägenden Merkmale beschreiben: Markenherkunft, Markenkompetenz, Markenleistungen, Markenvision, Markenwerte, Markenpersönlichkeit. Die verschiedenen Komponenten bauen dabei aufeinander auf (siehe Abbildung 2).

Im Vergleich zur Markenidentität lässt sich das Markenimage nicht von dem Unternehmen beeinflussen. Vielmehr entsteht es aus den von der externen Zielgruppe wahrgenommenen Botschaften der Marke und ist somit ein „fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke“<sup>57</sup>. Eine Voraussetzung zur Bildung eines Markenimages ist die Bekanntheit der Marke – also die Eigenschaft eines Markenzeichens, für die Zielgruppe erinner- oder wiedererkennbar zu sein.<sup>58</sup> Das Markenimage setzt sich aus den Markenmerkmalen sowie dem funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke zusammen. Markenmerkmale sind sämtliche Eigenschaften der Marke wie die Farbe oder der Duft. Der funktionale Nutzen bezeichnet die physikalisch-funktionellen Merkmale und die Informations- und Vertrauensfunktion der Marke. Der symbolische Nutzen ist der zusätzli-

<sup>53</sup> Vgl. unter anderem *Welling, M.*, 2005, S. 500; *Schade, M.*, 2012, S. 7 ff.

<sup>54</sup> Vgl. *Burmann, C./Blinda, L./Nitschke A.*, 2003, S. 4.

<sup>55</sup> *Burmann, C./Blinda, L./Nitschke A.*, 2003, S. 5.

<sup>56</sup> Vgl. *Burmann C./Stolle W.*, 2007, S. 6 f.

<sup>57</sup> *Burmann, C./Meffert, H.*, 2005a, S. 53.

<sup>58</sup> Vgl. *Aaker, D. A.*, 1991. S. 61.

che Nutzen für den Nachfrager, der über den funktionalen Nutzen hinausgeht (z.B. Vermittlung von Prestige, Wahrnehmung der Marke als Mittel zur Selbstverwirklichung).<sup>59</sup>

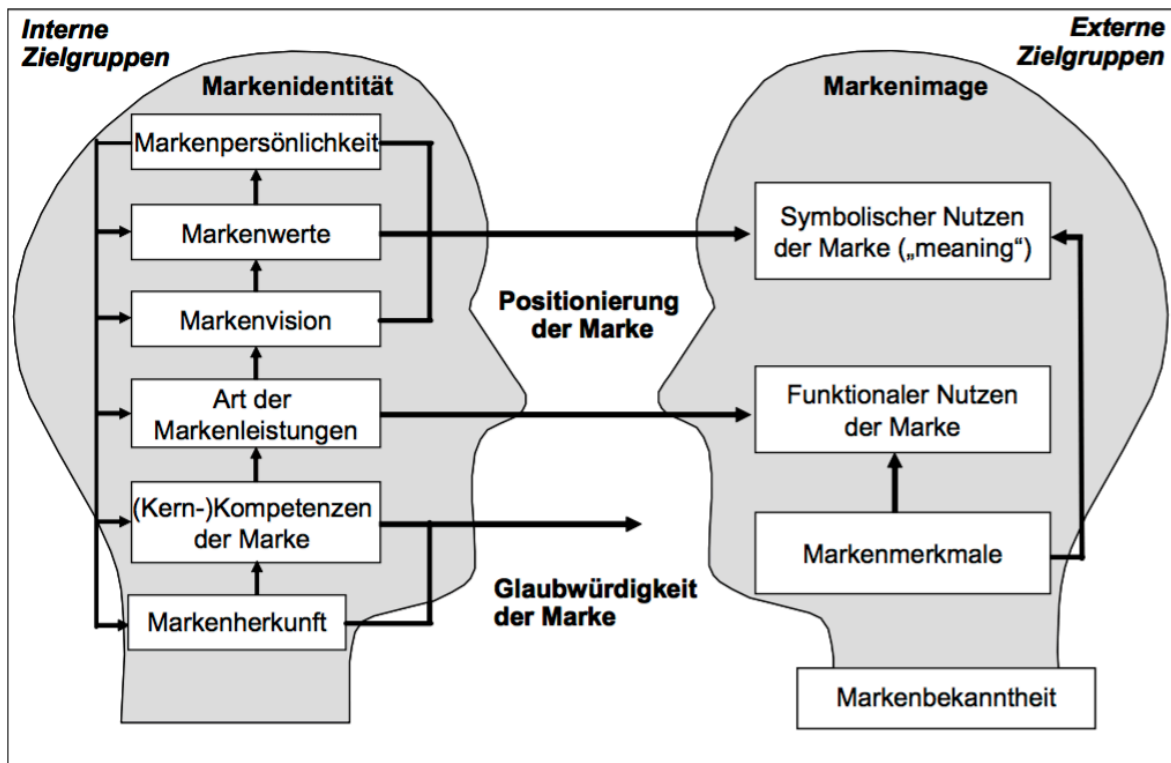


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Identität und Marke bei der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: Burmann, C./Blinda, L./Nitschke A., 2003, S. 25.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Hauptaufgabe der identitätsbasierten Markenführung darin besteht, eine starke Markenidentität zu schaffen, die möglichst genauso von der externen Zielgruppe wie von der internen Zielgruppe wahrgenommen wird.<sup>60</sup>

### 2.2.3 Markenführung von Fußballclubs

Der Aufbau einer starken Marke stellt für Fußballclubs eine Möglichkeit dar, unabhängiger vom sportlichen Erfolg zu werden. Die Gründe dafür werden in diesem Abschnitt beschrieben.

Fußballclubs stehen mit einer Vielzahl von internen und externen Zielgruppen in Beziehung und besitzen von vornherein eine starke gewachsene Identität<sup>61</sup>, auf die bei der Markenführung leicht aufgebaut werden kann. Da die identitätsbasierte Markenführung beide Zielgruppen gleichermaßen berücksichtigt, ist das Konzept gerade für Fußballverei-

<sup>59</sup> Vgl. Burmann, C./Blinda, L./Nitschke A., 2003, S. 7 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Burmann, C./Meffert, H., 2005b, S. 74.

<sup>61</sup> Z.B. aufgrund der historischen Beziehung des Vereins zu seinem Heimatort.

ne besonders gut geeignet.<sup>62</sup> Die Definition der Marke nach diesem Ansatz lässt sich nach *Riedmüller* gut auf das Verständnis einer Vereinsmarke übertragen. Demnach bietet eine Vereinsmarke seinen Zielgruppen zusätzlich zu dem Nutzenbündel der Kernleistung (Teilnahme am professionellen Liga-Spielbetrieb) eine „einzigartige Projektionsfläche“, die sie von anderen Vereinsmarken unterscheidet.<sup>63</sup> Das Ziel des Vereins muss also sein, eine solche Projektionsfläche zu formen, die den Zielgruppen einen Mehrwert schafft. Als Beispiel dafür kann die Markenherkunft als Basis der Markenidentität genannt werden, die sich in der sportlichen Historie eines Sportvereins widerspiegelt.<sup>64</sup> Erfolge wie Meisterschaften in der Vergangenheit führen zu positiven Markenassoziationen, die zu erhöhtem Interesse der Zuschauer, Sponsoren und Medienvertreter führen.<sup>65</sup> Das Wecken von positiven, differenzierenden Markenassoziationen ist somit der Kern der Markenführung von Fußballclubs.

In einer Studie zur Markenlandschaft in der Fußball-Bundesliga stellen *Woisetschläger/Backhaus/Dreisbach* in Anlehnung an das Markenstärkemodelle nach *Keller*<sup>66</sup> verschiedene Möglichkeiten zur Stärkung der Marke dar (siehe Abbildung 3). Demnach ist es erstrebenswert, die Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Markenassoziationen zu verbessern. Dies kann durch die Aufrechterhaltung oder den Ausbau differenzierender Assoziationen, die Unterstützung schwindender Assoziationen, die Neutralisierung negativer Assoziationen oder die Erzeugung neuer Assoziationen geschehen. Bei letzterem ist es wichtig, neue Assoziationen zu schaffen, die sich auch langfristig von anderen Vereinsmarken differenzieren und möglichst einzigartig sind. Wie bei der identitätsbasierten Markenführung ist auch hier die Markenbekanntheit eine Voraussetzung zur Entwicklung von Markenstärke. Erst auf Grundlage einer hohen Bekanntheit – die z.B. durch Kommunikationsmaßnahmen erlangt werden kann – kann der Verein positive Markenassoziationen nutzen, um die Marke zu stärken.<sup>67</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. *Welling, M.*, 2005, S. 500.

<sup>63</sup> Vgl. *Riedmüller, F.*, 2013, S. 159.

<sup>64</sup> Vgl. *Preuß, H.*, 2014, S. 24.

<sup>65</sup> Vgl. *Riedmüller, F.*, 2013, S. 160 f.

<sup>66</sup> Vgl. *Keller, K. L.*, 1993, S. 2 ff.

<sup>67</sup> Vgl. *Woisetschläger, D. M./Backhaus, C./Dreisbach, J.*, 2016, S. 12 f.

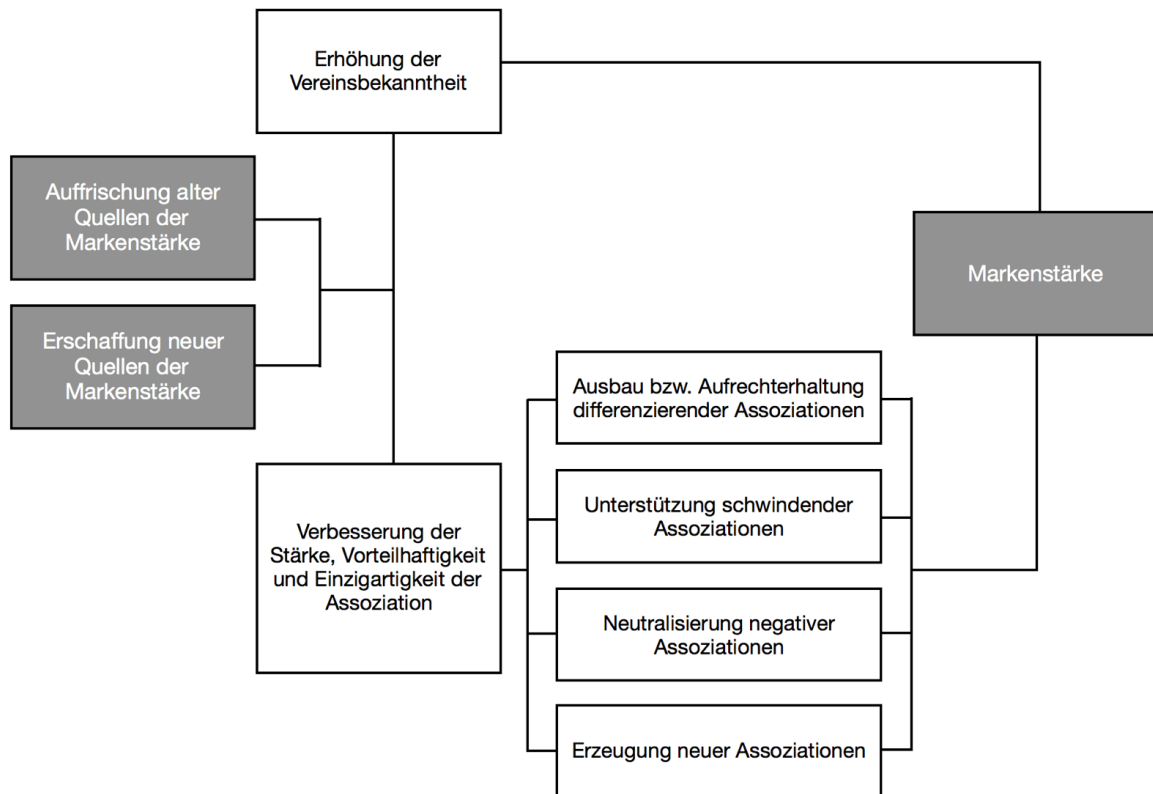


Abbildung 3: Markenverstärkungs- und Revitalisierungsmaßnahmen von Fußballclubs

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Woisetschläger, D. M./Backhaus, C./Dreisbach, J.*, 2016, S. 13, in Anlehnung an: *Keller, K. L.*, 2008

Wie das Beispiel der Markenherkunft zeigt, führen positive Markenassoziationen zu einer starken Marke und somit zu erhöhtem Interesse bei relevanten Zielgruppen. Eine Schwierigkeit für Sportvereine besteht in der Heterogenität ihrer Zielgruppen. So müssen sie ihre Aktivitäten sowohl auf ihre Fans, als auch auf Sponsoren, Medien und ihre eigenen Mitarbeiter abstimmen.<sup>68</sup> Dabei stellen die Fans bzw. Zuschauer die primäre Zielgruppe dar, auf deren Ansprache daher am meisten Wert gelegt werden sollte.<sup>69</sup> Letztendlich profitiert der Verein durch das erhöhte Interesse in vielerlei Hinsicht. Eine starke Marke kann sowohl Kundenbeziehungen herstellen, bewahren oder ausbauen, als auch regelmäßige Einnahmen generieren, die den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen.<sup>70</sup> Gerade in Zeiten sportlichen Misserfolgs zahlt sich eine starke Marke besonders aus, da weiter mit hohen Einnahmen z.B. aus dem Merchandising gerechnet werden kann.<sup>71</sup>

<sup>68</sup> Vgl. *Welling, M.*, 2004, S. 398.

<sup>69</sup> Vgl. *Welling, M.*, 2005, S. 504.

<sup>70</sup> Vgl. *Galli, A./Wagner, M./Beiersdorfer, D.*, 2012, S. 358.

<sup>71</sup> Vgl. *Riedmüller, F.*, 2013, S. 162.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Fußballclubs vor der Aufgabe stehen, ihre Marke zu stärken, indem sie einerseits ihre eigene Bekanntheit erhöhen und andererseits durch besondere Markenassoziationen das Interesse der oben genannten Zielgruppen wecken.

## 2.3 Internationalisierung

### 2.3.1 Definition und Grundlagen

Eine wesentliche Grundlage des Bedürfnisses nach Internationalisierung ist die zunehmende Globalisierung. Der Begriff bezeichnet dabei ein weltweites Phänomen, das „durch einen stetigen Anstieg der internationalen Verflechtung der Volkswirtschaften und der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit von Unternehmen gekennzeichnet“ ist.<sup>72</sup> Zur Definition des Internationalisierungsbegriffs gibt es in der Literatur verschiedene Ansätze. Die meisten beziehen sich dabei im Vergleich zur Definition der Globalisierung lediglich auf die Unternehmensseite. So auch *Dülfer*, dessen eher weit gefasstes Begriffsverständnis der Internationalisierung aufgrund des Themas dieser Arbeit im Folgenden Anwendung findet. Dieser versteht unter Internationalisierung „jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender Aktivitäten seitens der Unternehmung“.<sup>73</sup> Diese weite Definition ist insofern sinnvoll, da sie sowohl schwache als auch starke Internationalisierungsformen miteinbezieht.<sup>74</sup>

Als wichtigstes Motiv der Internationalisierung konnte *Köhler* mithilfe einer Erhebung die Erschließung neuer Märkte identifizieren. Weitere Motive sind unter anderem die Sättigung des Heimatmarktes, Verbesserung des Images, Erreichung von Größeneffekten, Risikostreuung durch neue Einnahmequellen und Internationalisierung von Wettbewerbern.<sup>75</sup>

### 2.3.2 Internationalisierungsstrategien und -konzepte

Sofern ein Unternehmen sich zur Internationalisierung entschieden hat, werden im Rahmen von Internationalisierungsstrategien das Wo, Wie und Wann entschieden.<sup>76</sup>

Dabei ist die Auswahl eines geeigneten Marktes bzw. Standortes der erste Schritt. Um eine Entscheidung darüber treffen zu können, welche Märkte sich am besten zum Anbieten der eigenen Leistung eignen, steht bei dem Unternehmen zunächst die Informations-

<sup>72</sup> *Macharzina, K./Wolf, J.*, 2015, S. 911, unter Verweis auf *Glaum, M.*, 1996.

<sup>73</sup> *Dülfer, E.*, 1982, S. 50.

<sup>74</sup> Vgl. ebenda.

<sup>75</sup> Vgl. *Köhler, L.*, 1995, S. 78 ff.

<sup>76</sup> Vgl. *Holtbrügge, D./Welge, M. G.*, 2015, S. 97.

beschaffung über die Gegebenheiten in den Zielmärkten im Vordergrund.<sup>77</sup> Die Eignung eines Zielmarktes hängt letztendlich von seinem Marktpotenzial und den Wettbewerbsgegebenheiten ab.

Nach der Wahl des Marktes muss über die Form des Engagements im Ausland entschieden werden. Dazu gibt es verschiedene Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien, von denen hier nur beispielhaft der Export, die Lizenzierung, das Franchising, die Strategische Allianz, das Joint Venture und die Gründung einer Tochtergesellschaft genannt werden.<sup>78</sup> Die verschiedenen Strategien unterscheiden sich hinsichtlich ihrer erbrachten Managementleistungen und des Kapitaleinsatzes im In- und Ausland, der Kontrollmöglichkeiten der Auslandsaktivitäten, der Kooperationsabhängigkeit und der institutionellen Ansiedelung der Aktivitäten.<sup>79</sup> Je größer die Managementleistungen und der Kapitaleinsatz im Ausland sind, desto niedriger ist meist die Kontrollmöglichkeit der Aktivitäten.

Außerdem muss eine Entscheidung bezüglich der Timingstrategie bzw. Wahl des Markteintrittszeitpunkts erfolgen. Hier kann zum einen zwischen der Pionierstrategie, bei der ein Unternehmen als erstes in einen neuen Markt eintritt, und der Folgerstrategie, bei der ein Unternehmen erst dann in Märkte eintritt, wenn diese schon von anderen Unternehmen bearbeitet werden, unterschieden werden.<sup>80</sup> Des Weiteren lässt sich mit der Wasserfall- oder Sprinklerstrategie darüber entscheiden, ob verschiedene Ländermärkte gleichzeitig oder nacheinander erschlossen werden. Während das Unternehmen bei der Wasserfallstrategie nach und nach in verschiedene Ländermärkte eintritt, werden bei der Sprinklerstrategie mehrere Ländermärkte innerhalb eines kurzen Zeitraumes betreten.<sup>81</sup>

Eine weitere strategische Entscheidung ist die zwischen der Standardisierung und Differenzierung bzw. dem Grad der länderspezifischen Anpassung. Dabei ist für den weiteren Verlauf dieser Arbeit vor allem die multinationale Strategie von Bedeutung, bei der das Unternehmen seine Aktivitäten auf die Bedingungen der jeweiligen Zielmärkte anpasst und sie damit im Vergleich zum Heimatmarkt differenziert.<sup>82</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. *Kutschker, M./Schmid, S.*, 2011, S. 942.

<sup>78</sup> Vgl. unter anderem *Kutschker, M./Schmid, S.*, 2011, S. 848 ff; *Hermanns, A./Wißmeier, U. K.*, 1998, S. 552 f.

<sup>79</sup> Vgl. *Bruhn, M.*, 2005, S. 18, m.w.N.

<sup>80</sup> Vgl. *Holtbrügge, D./Welge, M. G.*, 2015, S. 135 f.

<sup>81</sup> Vgl. *Kutschker, M./Schmid, S.*, 2011, S. 994 f.

<sup>82</sup> Vgl. *Holtbrügge, D./Welge, M. G.*, 2015, S. 137 f.

### 2.3.3 Internationalisierung in der Fußball-Bundesliga

In diesem Abschnitt werden zunächst die Internationalisierungsmotive und -strategien auf Bundesligacclubs als Dienstleistungsunternehmen übertragen und anschließend bisherige Internationalisierungsaktivitäten von Bundesligacclubs dargestellt.

Die in Abschnitt 2.3.1 genannten Motive einer Internationalisierung nach *Köhler* sind größtenteils auch für Fußballclubs anwendbar.<sup>83</sup> Dabei spielen vor allem die Erschließung neuer Märkte zur Generierung neuer Einnahmequellen sowie die Verbesserung des Images bei ausländischen Fans eine bedeutende Rolle.<sup>84</sup>

Bezüglich der Marktauswahl ist in der Bundesliga derzeit eine Fokussierung auf die Märkte USA und Asien zu erkennen. Besonders das im Fußball aufstrebende China rückt mit seinen geschätzt 400-500 Millionen Fußballfans immer mehr in den Fokus der Bundesliga.<sup>85</sup> Neben einem Fußballabkommen zwischen Deutschland und China, das einen kontinuierlichen Austausch der Länder auf Staats-, Liga- und Verbandsebene gewährleisten soll<sup>86</sup>, konzentrieren sich auch viele der Bundesligacclubs mittlerweile auf den chinesischen Markt. Einer Club-Befragung zufolge, an der 17 Bundesligisten teilnahmen, sehen die Bundesligisten in China als Zielmarkt momentan das größte Potential.<sup>87</sup>

Bei der Wahl der Internationalisierungsform im Sinne der Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsstrategie spielt der Dienstleistungscharakter des Gutes „Fußballspiel“ als Kerngeschäft der Fußballclubs eine entscheidende Rolle. So sind die Clubs – mit Ausnahme von internationalen Wettbewerben – in der Regel an das nationale Ligensystem gebunden und somit hauptsächlich auf nationaler Ebene tätig.<sup>88</sup> Ein klassischer Export der eigenen Leistung kommt daher beispielsweise nicht in Frage. Aus diesem Grund ist es das Ziel der Fußballclubs, durch andere Vermarktungsaktivitäten in den Zielmärkten präsent zu sein. Zum einen sollen dadurch neue Einnahmen generiert werden, zum anderen steht die Ansprache neuer Zielgruppen und der Ausbau der Fangemeinde im Vordergrund, was langfristig ebenso zu neuen Einnahmen führt. Trainingslager mit Testspielen im Ausland, die mittlerweile auch als Marketing-Reisen bezeichnet werden, sind eine sehr gute Möglichkeit um die internationale Präsenz und Popularität zu steigern. Sie stellen für die Clubs

---

<sup>83</sup> Vgl. *Schlösser, P.*, 2011, S. 41.

<sup>84</sup> Vgl. ebenda.

<sup>85</sup> Vgl. *DFL*, 2017, S. 18 f.

<sup>86</sup> Vgl. *Oediger, F.*, 2017, S. 21 ff.

<sup>87</sup> Vgl. *Lehnebach, N.*, 2016, S. 22, mit Verweis auf Club-Befragung von *Dr. Daniel Maderer* (Univ. Erlangen-Nürnberg).

<sup>88</sup> Vgl. *Höft, M.* u.a., 2005, S. 152.

eine Möglichkeit dar, ihre primäre Dienstleistung unabhängig vom Ligabetrieb – wenn auch nicht dauerhaft – im Sinne eines Exports im Ausland anzubieten<sup>89</sup>, was sie zu einer der wichtigsten Maßnahmen der Internationalisierung macht.<sup>90</sup> Darüber hinaus hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass die Verpflichtung ausländischer Spieler die Aufmerksamkeit des Clubs in der Heimat des Spielers stark erhöhen kann und somit auch eine Maßnahme der Internationalisierung bildet.<sup>91</sup>

Abgesehen von den Marketing-Reisen, bei denen der Verein und die Mannschaft vor Ort präsent sind, müssen die Fans im Ausland über andere Wege bedient werden. Dies geschieht heutzutage hauptsächlich über das Internet und das Fernsehen. Da die Bundesligacups aufgrund der Zentralvermarktung der Medienrechte durch die DFL wenig Einfluss auf die Übertragung ihrer Spiele im Ausland haben, müssen sie versuchen, die ausländischen Fans mit interessantem Internet-Content anzusprechen. Besonders gut geeignet sind dafür die verschiedenen neuen Social-Media-Kanäle.<sup>92</sup> Auch bieten Bundesligisten mittlerweile ihre Homepage in verschiedenen Sprachen an<sup>93</sup> oder eröffnen wie der FC Bayern München in Kooperation mit einer Online-Plattform einen eigenen Online-Fanshop im Ausland.<sup>94</sup> Es lässt sich also festhalten, dass die Internationalisierungsaktivitäten der Bundesligacups in erster Linie dem Marketing dienen. Bezüglich der Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsstrategie zeigt das Beispiel der Eröffnung des Online-Fanshops des FC Bayern München, dass sich für die internationale Vermarktung am besten eine kooperative Strategie eignet, um von den Kenntnissen der ausländischen Partner profitieren zu können.<sup>95</sup> Hinsichtlich des Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrades sollte die Markterschließung unter einer multinationalen Internationalisierungsstrategie erfolgen, um Vermarktungsaktivitäten an die regionale Individualität der Zielmärkte anpassen zu können.<sup>96</sup>

Bei der Wahl der geeigneten Timingstrategie sind für Fußballclubs verschiedene Strategien möglich. Ob die in ausländische Märkte eintretenden Fußballclubs als „Pionier“ oder „Folger“ einzuordnen sind, hängt davon ab, ob dieselben Märkte schon vorher von anderen Fußballclubs mit vergleichbaren Engagements erschlossen worden sind. Auch im

---

<sup>89</sup> Vgl. Puck, J. F./Wirth, T., 2009, S. 117 ff.

<sup>90</sup> Vgl. Schlösser, P., 2011, S. 83.

<sup>91</sup> Vgl. Schlösser, P., 2011, S. 84 f.

<sup>92</sup> Vgl. Cöln, C., 2014.

<sup>93</sup> Vgl. Advant Group, 2017.

<sup>94</sup> Vgl. FC Bayern München, 2015.

<sup>95</sup> Vgl. Schlösser, P., 2011, S. 49; Höft, M. u.a., 2005, S. 191.

<sup>96</sup> Vgl. Höft, M. u.a., 2005, S. 168.



Hinblick darauf, ob neue Märkte gleichzeitig oder nacheinander erschlossen werden, stehen Fußballclubs beide Alternativen offen.

Abschließend ist zu erwähnen, dass einerseits Fußballclubs mit einer bereits hohen Markenbekanntheit<sup>97</sup> als Konsequenz früherer Erfolge die Erschließung neuer Märkte deutlich leichter fällt und somit eine gewisse Markenbekanntheit als Voraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung angesehen werden kann.<sup>98</sup> Andererseits eignen sich einige Internationalisierungsaktivitäten auch gerade dazu, die Markenbekanntheit im Ausland zu erhöhen. Somit kann Internationalisierung auch als Mittel zur Markenstärkung im Ausland betrachtet werden.

## 2.4 Einnahmequellen professioneller Fußballclubs

Die vier großen Einnahmesäulen der Selbstfinanzierung professioneller Fußballclubs sind Ticketing, Verwertung medialer Rechte, Sponsoring, und Merchandising.<sup>99</sup> Hinzu kommen Einnahmen aus Spielertransfers, die jedoch keine verlässliche Einnahmequelle für die Clubs darstellen, weil sie von Saison zu Saison stark variieren können<sup>100</sup> und daher nicht weiter thematisiert werden.

Das Ticketing bezeichnet alle Einnahmen die direkt auf den Spielbetrieb am Spieltag zurückzuführen sind und beinhaltet somit hauptsächlich die Erlöse aus dem Verkauf von Eintrittskarten. Während das Ticketing früher noch die einzige große Einnahmequelle von Fußballclubs darstellte<sup>101</sup> hat es heute einen geringeren Anteil an den Einnahmen als das Sponsoring und die Verwertung medialer Rechte.<sup>102</sup>

Die Einnahmen aus der Verwertung medialer Rechte sind seit einigen Jahren die bedeutendste Einnahmequelle für die Bundesligaclubs.<sup>103</sup> Die Einnahmen entstehen durch den Verkauf der Rechte an Medienunternehmen.<sup>104</sup> Zu den medialen Rechten gehören alle Verwertungsrechte der Bereiche Fernsehen, Hörfunk, Internet und neue Medien, wobei das Fernsehen das Leitmedium ist.<sup>105</sup> Die medialen Rechte werden von der DFL zentral

---

<sup>97</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.3.

<sup>98</sup> Vgl. Höft, M. u.a., 2005, S. 187; Schlösser, P., 2011, S. 77.

<sup>99</sup> Vgl. unter anderem Keller, C., 2006, S. 9; Klimmer, I., 2003, S. 19.

<sup>100</sup> Vgl. DFL, 2017, S. 11.

<sup>101</sup> Vgl. Keller, C., 2006, S. 9; Klimmer, I., 2003, S. 20.

<sup>102</sup> Vgl. DFL, 2017, S. 13.

<sup>103</sup> Vgl. ebenda.

<sup>104</sup> Vgl. Teichmann, K., 2007, S. 90.

<sup>105</sup> Vgl. Elter, V.-C., 2003, S. 22.

vermarktet und die Einnahmen daraus dann gemäß eines Verteilungsschlüssels an die Bundesligisten verteilt.<sup>106</sup>

Die Einnahmesäule des Sponsorings umfasst alle Einnahmen eines Fußballclubs, die durch den Verkauf von Werbeflächen an Sponsoren entstehen.<sup>107</sup> Als Ursprung des Sponsorings im deutschen Fußball ist das Trikotsponsoring zu nennen. Weitere Sponsoringformen sind z.B. die Bandenwerbung oder die Bereitstellung von Sportausrüstung.<sup>108</sup>

Eine weitere Einnahmequelle bildet der Verkauf von Fanartikeln, der unter den Begriff des Merchandisings fällt. Dabei bieten die Fußballclubs ihren Fans eine breite Palette von Produkten wie Sportbekleidung, Accessoires bis hin zu Lebensmitteln an.<sup>109</sup> Im Vordergrund steht dabei die Verbreitung des Vereinslogos.<sup>110</sup>

Die vier Einnahmesäulen weisen eine gewisse Abhängigkeit voneinander auf.<sup>111</sup> So ist beispielsweise bei hohen Einnahmen aus dem Ticketing durch viele verkaufte Eintrittskarten davon auszugehen, dass ebenso das Interesse der Medien und Sponsoren steigt und mehr Fanartikel verkauft werden.

## 2.5 Produktlebenszyklus

Der Produktlebenszyklus ist ein bewährtes Modell der Betriebswirtschaftslehre um den Werdegang eines Produktes zu beschreiben. Er beschreibt den zeitlichen Ablauf des Lebensweges eines Produktes von der Entwicklung, über die Markteinführung bis zum Auscheiden aus dem Markt.<sup>112</sup> Die Produkte haben demnach eine begrenzte Lebensdauer, die bspw. durch Ausschöpfung des Nachfragepotentials, Änderung der Nachfrage oder technischen Fortschritt bedingt sein kann.<sup>113</sup> Diese Lebensdauer wird anhand aufeinander folgender Phasen beschrieben. Abbildung 4 zeigt den Verlauf des klassischen Produktlebenszyklus nach *Matys* mit den Phasen Entwicklung, Einführung, Wachstum, Reife und Rückgang.

---

<sup>106</sup> Vgl. *Elter, V.-C.*, 2003, S. 57 ff.

<sup>107</sup> Vgl. *Benner, G.*, 1992, S. 64.

<sup>108</sup> Vgl. *Zacharias, E.*, 1999, S. 166 ff.

<sup>109</sup> Vgl. *Mauer, R./Schmalhofer, A.*, 2001, S. 30.

<sup>110</sup> Vgl. ebenda.

<sup>111</sup> Vgl. *Kruse, J.*, 2000, S. 16.

<sup>112</sup> Vgl. *Siegwart, H./Senti, R.*, 1995, S. 3.

<sup>113</sup> Vgl. *Meffert, H./Burmman, C./Kirchgeorg, M.*, 2015, S. 430.

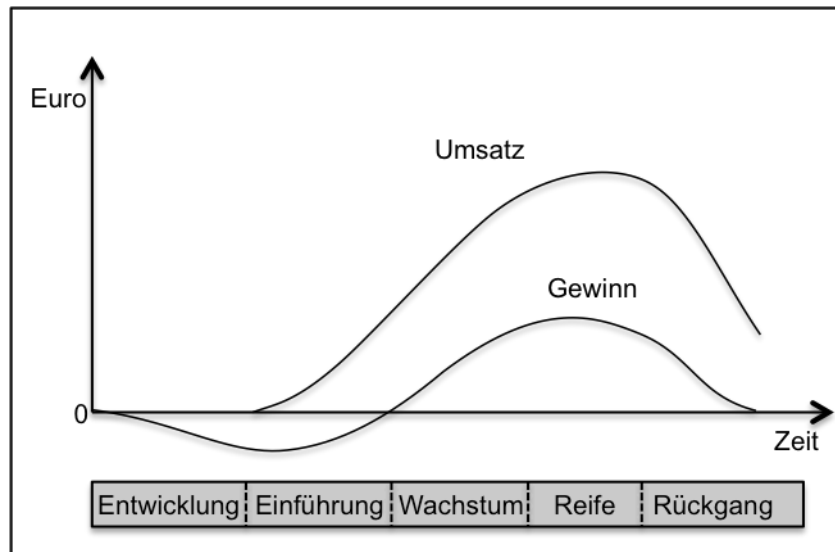


Abbildung 4: Produktlebenszyklus

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: *Matys, E.*, 2013, S. 137.

In der Entwicklungsphase entsteht das Produkt und wird auf die Markteinführung vorbereitet. Während der anschließenden Einführungsphase werden die ersten Umsätze erzielt, wobei die ersten Gewinne erst in der Wachstumsphase verzeichnet werden können, in der die Position des Produktes gefestigt wird. Die Reifephase stellt sowohl den Höhepunkt der Umsätze als auch der Gewinne dar, die in der Folge stagnieren. In der Rückgangsphase sinken die Umsätze und Gewinne bis sie gänzlich ausbleiben.<sup>114</sup>

## 2.6 Anspruchsgruppen eines Fußballclubs

Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder von Unternehmen sind „alle internen oder externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind.“<sup>115</sup> Neben der Tatsache, dass den Anspruchsgruppen eines Unternehmens gemäß des Stakeholder-Ansatzes das Recht zugesprochen wird, eigene Interesse gegenüber dem Unternehmen geltend zu machen<sup>116</sup>, sind Unternehmen oft auch weiteren Einflüssen durch Anspruchsgruppen ausgesetzt und gehen neue Abhängigkeiten ein.

Hinsichtlich der Anspruchsgruppen eines Fußballclubs der Bundesliga sind im weiteren Verlauf dieser Arbeit lediglich die externen Anspruchsgruppen relevant. Zu denen gehören nach *Augustin* unter anderem Vermarktungsagenturen, die DFL, andere Bundes-

<sup>114</sup> Vgl. *Matys, E.*, 2013, S. 138 ff.

<sup>115</sup> Vgl. *Winter, E.*, 2014, S. 144.

<sup>116</sup> Vgl. ebenda.

ligaclubs, der Staat sowie die Kapitalgeber eines Fußballclubs in Form von Mitgliedern und Fans, Sponsoren, Kreditinstituten und Medienunternehmen.<sup>117</sup> Beispielhaft für Abhängigkeiten oder Einflüsse durch Anspruchsgruppen ist das Verhältnis der DFL zu ihren Mitgliedern, den Fußballclubs. Zu den Hauptaufgaben der DFL gehört die Planung und Organisation des Profifußballs und damit auch der Bundesliga.<sup>118</sup> Auch wenn die DFL ein Zusammenschluss der 36 Bundesligaclubs in Deutschland ist, ist der Alltag von Fußballclubs ziemlich stark von Vorgaben und Richtlinien der DFL bezüglich des Spielbetriebes der Bundesliga abhängig. So müssen beispielsweise vor jeder Saison bestimmte Lizenzierungsaufgaben erfüllt werden, um an dem Spielbetrieb teilnehmen zu dürfen.<sup>119</sup>

### 3 eSport

Dieser Abschnitt behandelt zunächst alle Grundlagen zum Thema eSport, wobei vornehmlich solche Aspekte berücksichtigt werden, die für die spätere Bewertung der eSport-Engagements von Fußballbundesligisten notwendig sind. Die Entscheidung, welche Aspekte dies sind und welche Aspekte vernachlässigt werden können, wurde auf Basis bisheriger eSport-Engagements von Fußballclubs getroffen. Im zweiten Teil dieses Abschnitts werden dann die eSport-Engagements von Fußballclubs - insbesondere die des FC Schalke 04 und VfL Wolfsburg - näher dargestellt.

#### 3.1 Grundlagen eSport

##### 3.1.1 Definition und Entstehung

Der Begriff eSport ist eine Zusammensetzung des Präfixes „e“ (‘electronic’) und des herkömmlichen Sportbegriffs und ist somit die Kurzform für „Elektronischer Sport“ (‘electronic sport’). Neben der in dieser Arbeit ausschließlich verwendeten Schreibweise „eSport“ sind in Deutschland ebenfalls die Schreibweisen „E-Sport“, „Esport“, „esport“ und „eSports“ geläufig. Erstmals wird der Begriff in den späten Neunzigerjahren in einem Pressebericht verwendet und dabei mit dem traditionellen Sportbegriff verglichen.<sup>120</sup> Einen ähnlichen Ansatz wählt *Wagner* in seiner Definition von eSport, indem er Definitionsansätze des allgemeinen Sportbegriffs wie folgt abwandelt:

*„eSports’ is an area of sport activities in which people develop and train mental or physical abilities in the use of information and communication technologies.“<sup>121</sup>*

<sup>117</sup> Vgl. *Augustin, J.*, 2008, S. 44.

<sup>118</sup> Vgl. *DFB*, 2014.

<sup>119</sup> Vgl. ebenda.

<sup>120</sup> Vgl. *Wagner, M. G.*, 2006a, S. 1.

<sup>121</sup> *Wagner, M. G.*, 2006a, S. 3.

*Müller-Lietzkow* verwendet hingegen einen engeren Ansatz, indem er eSport als „das wettbewerbsmäßige Spielen von Computer- oder Videospielen“<sup>122</sup> im Einzel- oder Mehrspielermodus“<sup>123</sup> definiert. Weiter beschreibt er, dass sogenannte Pro Gamer durch das Spielen und Trainieren in professionellen Vereinen oder Nationalmannschaften Geld verdienen. Damit legt er im Gegensatz zu *Wagner* den Fokus auf den Wettkampf- und Leistungssport.<sup>124</sup> Da die professionellen eSport-Engagements der Fußball-Bundesligisten den Kern dieser Arbeit darstellen, scheint der engere Definitionsansatz von *Müller-Lietzkow* für den weiteren Verlauf besonders relevant. Somit findet auch eine Abgrenzung vom lediglich hobbymäßigen Spielen von Computer- und Videospielen (Casual Gaming), wie es in Deutschland weit verbreitet ist, statt.<sup>125</sup> Ebenso ist gerade durch den in dieser Arbeit beschriebenen Zusammenhang mit der Fußball-Bundesliga festzuhalten, dass eSport sich nicht lediglich auf das Spielen von Sportsimulationen beschränkt, wie es oft angenommen wird.<sup>126</sup> Vielmehr versteht sich eSport als Überbegriff für verschiedene eSport-Genres und deren Spiele, vergleichbar mit z.B. Wassersport.<sup>127</sup> Die verschiedenen und aktuell bedeutsamsten Disziplinen und Spiele werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit in Abschnitt 3.1.5 beschrieben.

Die Entstehung des eSports steht in starkem Zusammenhang mit dem technologischen Fortschritt und der Entwicklung von Computern und Computerspielen. Nachdem 1947 mit einer Raketensimulation das wohl erste Computerspiel entwickelt wurde, gilt das Spiel *Spacewar!* (1962) als erster kommerzieller Erfolg eines Computerspiels.<sup>128</sup> Auch das erste eSport-Event überhaupt soll mit diesem Spiel veranstaltet worden sein, als Studenten 1972 an der Stanford University um ein Jahresabo des *Rolling Stone* Magazins spielten.<sup>129</sup> Diese Ära der sogenannten Arcade-Spiele<sup>130</sup> endete in den Neunzigerjahren, als sie durch die ersten Videospielkonsolen und PCs verdrängt wurden.<sup>131</sup>

---

<sup>122</sup> Die Begriffe Computer- und Videospiel werden in dieser Arbeit synonym verwendet, wenn nicht explizit von Videospielkonsolen gesprochen wird.

<sup>123</sup> *Müller-Lietzkow, J.*, 2006, S. 30.

<sup>124</sup> Vgl. ebenda.

<sup>125</sup> Vgl. *Breuer, M.*, 2011, S. 20.

<sup>126</sup> Vgl. ebenda.

<sup>127</sup> Vgl. *Ströh, J. H. A.*, 2017, S. 14.

<sup>128</sup> Vgl. *Thomas, W./Stammermann, L.*, 2007, S. 46.

<sup>129</sup> Vgl. *Hiltscher, J.*, 2015, S. 9.

<sup>130</sup> Spiele, die an einem Spielautomaten z.B. in Spielhallen gespielt werden.

<sup>131</sup> Vgl. *Ströh, J. H. A.*, 2017, S. 17.

Im Jahr 1993 erschien mit dem Ego-Shooter<sup>132</sup> Doom ein Meilenstein in der Computer- und Videospielgeschichte.<sup>133</sup> Grund dafür ist zum einen das beim Spielen entstehende „Gefühl der vollständigen Immersion in eine virtuelle Welt“<sup>134</sup>, das es vorher so noch nicht gab. Zum anderen brachte das Spiel einen weiteren richtungsweisenden Aspekt mit sich, der mit der Entwicklung des Internets einherging. Zunächst war es Spielern möglich, durch das Verbinden mehrerer Computer am selben Ort mit anderen Spielern im Mehrspielermodus zu spielen. Durch das Internet kam die Möglichkeit hinzu ortsunabhängig mit- oder gegeneinander anzutreten (Online Gaming).<sup>135</sup> Diese Entwicklung war vor dem Hintergrund der eSport-Definition von *Müller-Lietzkow* elementar für die Entstehung des eSports. Anschließend wurde der eSport zunehmend professionalisiert. Nach dem ersten professionellen Wettbewerb 1995 entstand zwei Jahre später mit der Cyberathlete Professional League in den USA eine der ersten eSport-Institutionen nach dem Vorbild amerikanischer Sportligen.<sup>136</sup> Aus der im selben Jahr gegründeten Deutschen Clanliga entwickelte sich im Jahr 2000 mit der Electronic Sports League (ESL) (ausführlicher dazu in Abschnitt 3.1.6.1) eine der bedeutsamsten eSport-Organisationen Europas.<sup>137</sup> Mit der Veröffentlichung des Spiels Counter-Strike war es erneut ein Ego-Shooter, der die Entwicklung der westlichen eSport-Kultur maßgeblich geprägt hat.<sup>138</sup>

Neben dieser Entstehung der eSport-Kultur in Europa und Nordamerika, beschreibt *Wagner* eine abweichende Entwicklung im asiatischen Raum. Demnach kam es in Südkorea Mitte der Neunzigerjahre zu einer rasanten Verbreitung des Breitbandinternets durch die Regierung, wodurch das Online Gaming forciert wurde.<sup>139</sup> Im Gegensatz zur westlichen Welt, in der Ego-Shooter in dieser Zeit den eSport dominierten, lag hier der Fokus auf Echtzeit-Strategiespielen wie dem 1998 veröffentlichten StarCraft.<sup>140</sup> Das Spiel entwickelte sich zu einer Art Nationalsport in Südkorea. Infolgedessen wurde Südkorea zu einer Art „Mekka“ vieler eSport-Profis und der eSport musste als „beinahe omniprésente Industrie-

---

<sup>132</sup> Ego-Shooter - auch first-person shooter (FPS) genannt - bezeichnen Spiele, bei denen der Kampf mit Waffen im Vordergrund steht und der Spieler die Sicht der Spielfigur einnimmt.

<sup>133</sup> Vgl. *Müller-Lietzkow, J./Bouncken, R. B./Seufert, W.*, 2006, S. 29.

<sup>134</sup> *Wagner, M. G.*, 2006b, S. 44.

<sup>135</sup> Vgl. *Wimmer, J./Quandt, T./Vogel, K.*, 2008, S. 151.

<sup>136</sup> Vgl. *Wagner, M. G.*, 2006b, S. 45.

<sup>137</sup> Vgl. *Thomas, W./Stammermann, L.*, 2007, S. 44.

<sup>138</sup> Vgl. *Wagner, M. G.*, 2006a, S. 2.

<sup>139</sup> Vgl. *ebenda*.

<sup>140</sup> Vgl. *ebenda*.

und Kulturkomponente betrachtet werden“.<sup>141</sup> Schon bald wurden Turniere im Fernsehen übertragen und die professionellen Spieler wurden zu Idolen der Fans.<sup>142</sup>

In Deutschland ist das bisher nur in traditionellen Sportarten wie Fußball zu beobachten. Dieser Vorsprung, den die asiatische eSport-Kultur in Hinsicht auf die Anerkennung und Etablierung des eSports hat, ist durchaus mit den unterschiedlichen Entwicklungen zu erklären. So liegt es nahe, dass die Gewalt darstellenden, in Deutschland weit verbreiteten Ego-Shooter, eine gewisse Abneigung der Bevölkerung gegenüber der Computerspieleindustrie auslösten.<sup>143</sup> Ähnliche Auswirkungen kann die oft in Zusammenhang mit Computerspielen genannte Spielsucht gehabt haben.<sup>144</sup>

### 3.1.2 Zielgruppe des eSports

Als Zielgruppe des eSports sind mittlerweile in erster Linie die eSport-Fans und Zuschauer zu nennen. Noch vor einigen Jahren war *Breuer* der Meinung, dass es keine passiven eSport-Konsumenten gebe, die nicht auch selbst eSport als „Breitensport“ betreiben.<sup>145</sup> Mittlerweile ist jedoch auch eindeutig eine Zielgruppe passiver Konsumenten zu erkennen. Einem Bericht von *Newzoo* zufolge, sind 40% des eSport-Publikums keine aktiven Spieler von eSport-Titeln.<sup>146</sup> In dieser Arbeit werden sowohl selbst spielende als auch passiv konsumierende e-Sport-Fans gleichermaßen als Zielgruppe betrachtet. Bezüglich des Alters und Geschlechts des durchschnittlichen eSport Fans, lässt sich festhalten, dass 79% aller eSport-„Enthusiasten“ unter 35 Jahre alt und ca. 71% männlich sind.<sup>147</sup>

### 3.1.3 eSport in den Medien

Die Medien haben eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Entwicklung neuer Sportarten.<sup>148</sup> Aus diesem Grund werden im Folgenden knapp die Besonderheiten der Berichterstattung über den eSport in den Medien behandelt. Während für traditionelle Sportarten das Fernsehen das Leitmedium darstellt<sup>149</sup>, ist das Internet für den eSport die

---

<sup>141</sup> *Werdenich, G.*, 2010, S. 11.

<sup>142</sup> Vgl. *Wagner, M. G.*, 2006a, S. 2.

<sup>143</sup> Vgl. *Wagner, M. G.*, 2006b, S. 46.

<sup>144</sup> Vgl. *Breuer, M.*, 2011, S. 236 ff, der die Spielsucht und die virtuelle Gewalt als zwei „negative Externalitäten“ des eSports bezeichnet.

<sup>145</sup> Vgl. *Breuer, M.*, 2011, S. 43.

<sup>146</sup> Vgl. *Newzoo*, 2015, S. 4.

<sup>147</sup> Vgl. *Newzoo*, 2017, S. 18.

<sup>148</sup> Vgl. *Breuer, M.*, 2011, S. 27.

<sup>149</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.

wichtigste Plattform.<sup>150</sup> Das sogenannte Online-Streaming ermöglicht es Fans, Wettkämpfe live über das Internet zu verfolgen.<sup>151</sup> Der Vorteil solcher Angebote liegt darin, dass sie durch die Existenz des Internets weltweit ohne Probleme zugänglich sind.<sup>152</sup> Viele der Inhalte sind mittlerweile noch kostenlos, wobei für komplett werbefreies Streaming und besondere Inhalte beispielsweise kostenpflichtige Abos abgeschlossen werden müssen.<sup>153</sup> Auch wenn es bisher Versuche gab, eSport-Inhalte auch über das Fernsehen zu verbreiten, lässt sich konstatieren, dass das Fernsehen für den eSport bislang noch keine große Rolle spielt.<sup>154</sup> Inwiefern die Bedeutung des Fernsehens für den eSport in Zukunft wächst, ist unklar und mit großer Wahrscheinlichkeit von der generellen Entwicklung des Fernsehens als Leitmedium abhängig.<sup>155</sup> Allerdings kann das Fernsehen auch eine große Chance für den eSport darstellen, indem es eine neue potentielle Zielgruppe anspricht, die vorher keinerlei Bezug zum eSport hatte.<sup>156</sup>

### 3.1.4 Besondere Rolle der Spieleentwickler

Die Entwickler der eSport-Spiele sind die Inhaber des geistigen Eigentums eines Spiels.<sup>157</sup> Oft treten sie auch als Organisator der jeweils bedeutsamsten Wettbewerbe der Spiele auf.<sup>158</sup> Durch den „Besitz“ des Spiels, kommt ihnen *Blum* zufolge eine besondere, machtvolle Rolle zu, die es in traditionellen Sportarten bisher nicht gegeben hat, da man diese nicht rechtlich besitzen kann. So steht es beispielsweise in ihrer Macht das Spielen oder die Übertragung ihrer Spiele zu unterbinden.<sup>159</sup> Der Einfluss, den Spieleentwickler auf den gesamten eSport-Markt und seine Teilnehmer haben, ist daher nicht zu unterschätzen.

### 3.1.5 Disziplinen / Spiele

Den verschiedenen Computerspielen, die man als Disziplinen des eSports begreifen kann, kommt eine bedeutsame Rolle zu. Schließlich dienen sie als Plattformen für alle

<sup>150</sup> Vgl. Ströh, J. H. A., 2017, S. 35, unter Verweis auf Winnan, C. D., 2016, Unterkapitel „eSports as a Spectator Sport“.

<sup>151</sup> Vgl. Ströh, J. H. A., 2017, S. 36.

<sup>152</sup> Vgl. Scholz, T. M., 2012, S. 90.

<sup>153</sup> Vgl. Deloitte, 2016, S. 9.

<sup>154</sup> Vgl. Ströh, J. H. A., 2017, S. 38 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Ströh, J. H. A., 2017, S. 40.

<sup>156</sup> Vgl. ebenda, unter Verweis auf Winnan, C. D., 2016, Unterkapitel „eSports as a Spectator Sport“.

<sup>157</sup> Vgl. Blum, B., 2016.

<sup>158</sup> Vgl. Ströh, J. H. A., 2017, S. 41.

<sup>159</sup> Vgl. Blum, B., 2016.



eSportler und das Phänomen eSport, das ohne sie überhaupt nicht entstanden wäre. Mit der Zeit entwickelten sich verschiedene Arten von Spielgattungen/Genres, die mehr oder weniger relevant für die Entwicklung des professionellen Computer Gamings waren. Besonders hervorgeraten haben sich dabei Ego-Shooter, Echtzeit-Strategiespiele und Sportsimulationen.<sup>160</sup> Hinzu kommt mit dem Genre MOBA (Multiplayer Online Battle Arena) das – gemessen an der Höhe der Preisgelder seiner Wettbewerbe – aktuell bedeutendste Genre weltweit.<sup>161</sup> Vor dem Hintergrund des Ziels dieser Arbeit werden die Spiele der Sportsimulation FIFA und League of Legends, das dem Genre MOBA zugeordnet werden kann, im Folgenden genauer beschrieben.

Die Spieleserie FIFA<sup>162</sup> ist eine weit verbreitete Fußball-Simulation von Electronic Arts, von der jährlich eine neue Version erscheint. Sportsimulationen wie diese haben das Ziel die Sportart möglichst realistisch auf dem Computer oder einer Konsole nachspielen zu können. Bei Wettbewerben oder Turnieren spielen meistens zwei Spieler gegeneinander, die jeweils eine Fußballmannschaft steuern. Gerade in der deutschen Bevölkerung ist das Spiel besonders beliebt. 2016 war mit FIFA 17 die aktuelle Version des Spiels das meistverkaufte Spiel überhaupt.<sup>163</sup> Ein Zusammenhang zwischen der Beliebtheit einer Sportart in einem Land und der Beliebtheit der jeweiligen Sportsimulation liegt deshalb nahe.<sup>164</sup> Trotz der weiten Verbreitung des Spiels ist es im professionellen eSport nicht so stark vertreten. Auf einer Rangliste der Spiele, mit denen bisher das höchste Preisgeld erspielt werden konnte, stehen die Spiele der FIFA-Serie anderen Computerspielen um einiges nach.<sup>165</sup> Dies mag sich auch aus der starken Konkurrenz durch die vorbildgebende reale Sportart Fußball erklären, die für Zuschauer oft deutlich interessanter ist als virtuelle Inhalte.<sup>166</sup>

Das Fantasy Spiel League of Legends von Riot Games ist seit seiner Veröffentlichung 2009 eines der beliebtesten Computerspiele überhaupt. Mit über 100 Millionen aktiven Spielern gehört es zu den meist gespielten Spielen weltweit.<sup>167</sup> In dem Spiel treten zwei jeweils aus fünf Spielern bestehende Teams in einer digitalen Welt gegeneinander an und versuchen sich zu besiegen. League of Legends ist neben Dota 2 (ebenfalls MOBA) das

---

<sup>160</sup> Vgl. Jonasson, K./Thiborg, J., 2010, S. 288.

<sup>161</sup> Vgl. *e-Sports Earnings*, 2017.

<sup>162</sup> Nach dem Weltfußballverband FIFA benannt.

<sup>163</sup> Vgl. *Games Wirtschaft*, 2016.

<sup>164</sup> Vgl. Ströh, J. H. A., 2017, S. 20.

<sup>165</sup> Vgl. *e-Sports Earnings*, 2017.

<sup>166</sup> Vgl. Hagbard, F., 2016.

<sup>167</sup> Vgl. Köhler, S., 2016.

Maß aller Dinge im eSport. Im Vergleich zur Fußballsimulation FIFA zieht es nämlich nicht nur viele Spieler, sondern vor allem auch sehr viele Zuschauer an. Die League-of-Legends-Weltmeisterschaft im Oktober 2016 wurde von 43 Millionen Zuschauern verfolgt (14,7 Millionen gleichzeitige Zuschauer), was das Spiel zur reichweitenstärksten eSport-Disziplin macht.<sup>168</sup>

Abschließend ist anzumerken, dass Computerspiele eine vergleichsweise kurze Produktlebensdauer haben.<sup>169</sup> Grund dafür ist die Dynamik des Computerspiemarktes, der durch regelmäßige Neuerscheinungen geprägt ist.<sup>170</sup> Daher besteht für Spielehersteller die Gefahr, dass ihre Spiele durch neue attraktivere Spiele ersetzt werden. Exemplarisch dafür ist der 2016 erschienene Fantasy-Ego-Shooter Overwatch, der schnell an Beliebtheit gewonnen hat und als ein neues Schwergewicht im eSport gehandelt wird.<sup>171</sup>

### **3.1.6 Organisationsstruktur**

#### **3.1.6.1 Verbände, Ligen und Turniere**

Die Organisation von eSport-Wettkämpfen weist im Vergleich zu anderen Sportarten eine große Besonderheit auf. Zwar existieren auch hier Ligen, jedoch sind diese nicht organisatorisch in einem Verband verankert.<sup>172</sup> Veranstaltern, die oft als gewinnorientierte Kapitalgesellschaften organisiert sind<sup>173</sup>, kommt daher eine größere Bedeutung zu als Verbänden. Dennoch haben viele Länder Nationalverbände, die gemeinsam auch internationale Verbände wie die International eSport Federation (IeSF) gegründet haben. Deutschland ist momentan nicht in der IeSF vertreten, weil der Deutsche eSport Bund – 2008 noch Gründungsmitglied des IeSF – nicht mehr aktiv ist.<sup>174</sup>

Für die verschiedenen eSport-Disziplinen gibt es unterschiedliche Ligen und Turniere an denen Spieler oder Teams teilnehmen können. Dabei gibt es sowohl Veranstalter, die sich auf die Austragung von Wettbewerben des gleichen Spiels beschränken, als auch solche, die mehrere Disziplinen anbieten.<sup>175</sup> Zu letzteren gehört die ESL - die bedeutendste eSport-Liga in Europa. Über 7 Millionen Spieler können sich über die ESL in 65 verschie-

---

<sup>168</sup> Vgl. *Mittweg, C.*, 2016.

<sup>169</sup> Vgl. *Kempf, M.*, 2010, S. 80.

<sup>170</sup> Vgl. *Breuer, M.*, 2011, S. 103.

<sup>171</sup> Vgl. *Szyborski, D.*, 2016.

<sup>172</sup> Vgl. *Breuer, M.*, 2011, S. 20.

<sup>173</sup> Vgl. ebenda.

<sup>174</sup> Vgl. *Ströh, J. H. A.*, 2017, S. 44.

<sup>175</sup> Vgl. *Breuer, M.*, 2011, S. 38 f.

denen Disziplinen messen.<sup>176</sup> Dabei finden Wettbewerbe auf allen Niveaus sowohl für Amateure als auch für Pro Gamer statt. Die sogenannte ESL Meisterschaft wird auch als „Deutsche Meisterschaft“ für die Disziplinen FIFA und League of Legends bezeichnet und gehört damit zu den wichtigsten professionellen nationalen Wettbewerben für diese beiden Spiele.<sup>177</sup>

Für FIFA ist neben der ESL Meisterschaft unter anderem die Virtuelle Bundesliga (VBL) ein wichtiger nationaler Wettbewerb, der von der DFL in Kooperation mit Electronic Arts ausgerichtet wird.<sup>178</sup> Renommiertere internationale Turniere sind der FIFA Interactive World Cup (FIWC) und der Electronic Sports World Cup (ESWC), die sich beide als Weltmeisterschaften verstehen. Offizielle Weltmeisterschaften gibt es allerdings wie auch in anderen Disziplinen nicht, weil es keinen eSport-Weltverband gibt.<sup>179</sup>

Anders liegt der Fall bei League of Legends. Hier werden alle bedeutenden Wettbewerbe vom Spieleentwickler Riot Games selbst veranstaltet. Den jährlichen Höhepunkt bildet die League of Legends World Championship, bei der der Weltmeister ausgespielt wird. Für dieses Turnier können sich Teams aus verschiedenen Regionen über Ligen qualifizieren, die ebenfalls von Riot Games ausgerichtet werden.<sup>180</sup> Die wichtigste Profi-Liga in Europa ist die EU LCS, dem europäischen Zweig der LCS (League of Legends Championship Series), der ebenfalls ein nordamerikanischer Zweig angehört.<sup>181</sup> Den Unterbau für die LCS bildet die Challenger Series, aus der Spieler in die LCS aufsteigen können.<sup>182</sup>

Hinsichtlich der Wettbewerbe im eSport ist die Veranstaltungsform ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal. So wird nach *Breuer* in der Regel zwischen Präsenz- und Onlinewettkämpfen unterschieden. Bei Präsenzwettkämpfen duellieren sich Spieler oder Teams am selben Ort über miteinander verbundene Computer oder Konsolen, wodurch sie dem klassischen Sportwettkampf sehr ähnlich sind. Bedeutende Veranstaltungen dieser Art finden mittlerweile in großen Hallen vor vielen Zuschauern statt. Bei Onlinewettkämpfen hingegen spielen die Spieler völlig ortsungebunden über das Internet gegeneinander. Quantitativ machen die Onlinewettkämpfe den größeren Teil der eSport-Wettbewerbe aus, da diese sich vor allem auch an Hobbyspieler richten. Vermarktungsrelevanter sind

---

<sup>176</sup> Vgl. *Turtle Entertainment*, 2017.

<sup>177</sup> Vgl. *Ströh, J. H. A.*, 2017, S. 68.

<sup>178</sup> Vgl. *Kräusche, H.*, 2017.

<sup>179</sup> Vgl. *Woytewicz, D.*, 2016.

<sup>180</sup> Vgl. *Riot Games*, 2017.

<sup>181</sup> Vgl. *Fisher, S. D.*, 2014, S. 1.

<sup>182</sup> Vgl. *Riot Games*, 2017.

jedoch wegen des höheren organisatorischen Aufwands und des Zuschauerinteresses die professionellen Präsenzwettkämpfe.<sup>183</sup>

Viele professionelle Ligen oder Turniere wie der FIWC vereinen in ihrem Wettbewerb beide Veranstaltungsformen. Dabei werden die Qualifikationen meist über Onlinewettkämpfe und die Finalrunden in Präsenzwettkämpfen vor Publikum ausgetragen. Die Wettbewerbe der LCS werden hingegen alle ausschließlich in Präsenzwettkämpfen durchgeführt.

### 3.1.6.2 Clans

Der Ausdruck „Clan“ kommt aus der Ethnologie und beschreibt ursprünglich familienähnliche Gemeinschaftsformen wie Sippen.<sup>184</sup> Während in anderen Sportarten die Begriffe Mannschaft oder Verein den Zusammenschluss von Spielern bezeichnen, hat sich im eSport der Begriff Clan etabliert.<sup>185</sup> Schliée definiert Clans wie folgt:

*„Als Clan wird eine Spielgemeinschaft bezeichnet, die gemeinsam an Turnieren oder Ligawettkämpfen teilnimmt. Clans sind die vorherrschende Form der Selbstorganisation von Spielern. Im Mittelpunkt des Interesses, sich in einem Clan zu organisieren, ist die gemeinschaftliche Aktivität in Form von Trainings und Wettkämpfen einerseits sowie gemeinsamer Freizeitgestaltung andererseits.“<sup>186</sup>*

Allerdings ist ein Clan nicht mit einem Team gleichzusetzen, das gemeinsam eine eSport-Disziplin spielt. Viele Clans bestehen vielmehr aus mehreren Teams die sich jeweils einem eigenen Spiel widmen.<sup>187</sup> Clans unterscheiden sich nach Wenzler hinsichtlich ihrer Professionalität. Demnach gibt es Fun-Clans, bei denen hauptsächlich der Spaß und das Miteinander im Vordergrund stehen, semi-professionelle Clans, die neben dem Spaß auch Ziele in Wettbewerben haben und Progamer-Clans, bei denen der Erfolg im Wettbewerb an erster Stelle steht.<sup>188</sup> Letztgenannte sind im Kontext dieser Arbeit am wichtigsten und werden daher genauer beschrieben.

Progamer-Clans wurden parallel zur Entwicklung des eSports in Deutschland in den letzten Jahren immer professioneller. Mittlerweile ist das Spielen in einem Clan für einige Spieler die Hauptbeschäftigung, aus der sie ein festes Einkommen beziehen.<sup>189</sup> Auch gibt es einige Clans, die wie Vereine in traditionellen Sportarten von Sponsoren unterstützt,

<sup>183</sup> Vgl. Breuer, M., 2011, S. 25 f.

<sup>184</sup> Vgl. Bargatzky, T., 1997, S. 101.

<sup>185</sup> Vgl. Breuer, M., 2011, S. 35.

<sup>186</sup> Schliée, M., 2008, S. 24.

<sup>187</sup> Vgl. Wimmer, J./Quandt, T./Vogel, K., 2008, S. 152; Schliée, M., 2008, S. 25.

<sup>188</sup> Vgl. Wenzler, N., 2003, S. 21, zitiert nach Breuer, M., 2011, S. 35.

<sup>189</sup> Vgl. Schliée, M., 2008, S. 25.

bzw. im Stile eines „Werksteams“ komplett von ihnen betrieben.<sup>190</sup> Da der professionelle eSport aufgrund der vielen Online-Wettbewerbe von Natur aus sehr global ist, haben die meisten Clans keine regionalen Beziehungen.<sup>191</sup> Unter anderem daraus lässt sich auch die Einzigartigkeit der Clan-Namen ableiten, die im Gegensatz zu anderen Sportvereinen meist keinerlei regionale Komponente enthalten.<sup>192</sup> Beispiele für ausgefallene Namen großer Clans sind z.B. „mousesports“, „fnatic“ und „Stofftiere Online“.<sup>193</sup>

Nach Ströh werden traditionelle Sportvereine mit ihren Engagements im eSport in Zukunft eine immer größere Rolle spielen.<sup>194</sup> Ein Beispiel dafür ist die Übernahme des League-of-Legends-Clans „Elements“ durch den FC Schalke 04, durch die der Verein auch gleichzeitig einen Startplatz in der bedeutendsten League-of-Legends-Liga erworben hat (ausführlich in Abschnitt 3.2.2).<sup>195</sup>

### 3.1.7 Zahlen und Fakten

Dieses Kapitel soll den aktuellen Stellenwert des eSports in Deutschland mit Hilfe von Zahlen und Fakten verdeutlichen. Dabei dienen Erhebungen und Statistiken von *Deloitte*, dem *Bundesverband Interaktive Unterhaltungssoftware (BIU)* und *Newzoo* als Grundlage.

Das Phänomen eSport ist für einen großen Teil der deutschen Bevölkerung noch unbekannt. Dennoch kennt immerhin jeder vierte Internetnutzer in Deutschland den Begriff und seine Bedeutung.<sup>196</sup> Jeder Sechste hat sich sogar schon ein eSport-Event entweder live, als Aufzeichnung oder vor Ort angesehen.<sup>197</sup> Das sind Zahlen, die verdeutlichen, dass der eSport mittlerweile auch in Deutschland angekommen ist. Dass die 15.000 Tickets für das Finale der League-of-Legends-Weltmeisterschaft 2015 in Berlin nach nur wenigen Sekunden ausverkauft waren, ist ebenfalls ein Beleg dafür, dass das eSport-Interesse in Deutschland steigt und es hierzulande auch viele Enthusiasten gibt.<sup>198</sup> Dennoch hinkt Deutschland vielen anderen Ländern hinsichtlich der Akzeptanz und Anerkennung des eSports als Sportart hinterher. Im Gegensatz zu mehr als 60 anderen Nationen, in denen der eSport nicht nur als offizielle Sportart anerkannt sondern auch teilweise besonders

---

<sup>190</sup> Vgl. Breuer, M., 2011, S. 36.

<sup>191</sup> Vgl. Ströh, J. H. A., 2017, S. 27.

<sup>192</sup> Vgl. Adamus, T., 2015, S. 23.

<sup>193</sup> Vgl. ebenda.

<sup>194</sup> Vgl. Ströh, J. H. A., 2017, S. 28.

<sup>195</sup> Vgl. FC Schalke 04, 2016a.

<sup>196</sup> Vgl. BIU, 2016a, unter Bezugnahme auf eine „YouGov“-Studie.

<sup>197</sup> Vgl. BIU, 2016b, unter Bezugnahme auf eine „YouGov“-Studie.

<sup>198</sup> Vgl. Firme, F., 2015.

gefördert wird, steht eine Anerkennung des Deutschen Olympischen Sportbundes noch aus.<sup>199</sup> Bei den Asienspielen 2022 in China wird sogar neben Sportarten wie Fußball und Leichtathletik erstmalig auch eSport als offizielle Sportart dabei sein.<sup>200</sup> Jedoch ist eine baldige Anerkennung in Deutschland keineswegs ausgeschlossen. So gaben beispielsweise die Unionsparteien kürzlich die Förderung des eSports durch dessen Verankerung in ihrem Wahlprogramm bekannt.<sup>201</sup>

Einer Studie des Wirtschaftsprüfungsunternehmens *Deloitte* zufolge steht dem deutschen eSport-Markt in Hinblick auf die Umsatzzahlen eine rasante Entwicklung bevor. Demnach wird erwartet, dass die aktuellen Umsätze von rund 50 Millionen Euro im Jahr 2016 innerhalb der nächsten vier Jahre auf 130 Millionen Euro ansteigen. Dies entspräche einer durchschnittlichen Wachstumsrate von ca. 27%. Die Umsätze setzen sich hierbei aus den folgenden vier großen Einnahmesäulen zusammen:

- Sponsoring & Werbung      von Clans, während Events und in Ligen
- Ticketing                      Ticketverkäufe und Hospitality bei großen  
Veranstaltungen
- Premium Content              (werbefreies) Streaming von eSport-Inhalten
- Merchandising                Fanartikel der Progamer

Mit diesen Umsatzzahlen kann der eSport gegenwärtig noch nicht mit den vier großen Sportligen Deutschlands konkurrieren (siehe Abbildung 5).<sup>202</sup> Da allerdings keine der anderen Ligen eine annähernd so hohe Wachstumsrate aufweisen kann, könnte sich dies in den nächsten Jahren ändern, vorausgesetzt die prognostizierten Umsätze werden tatsächlich erreicht.<sup>203</sup>

---

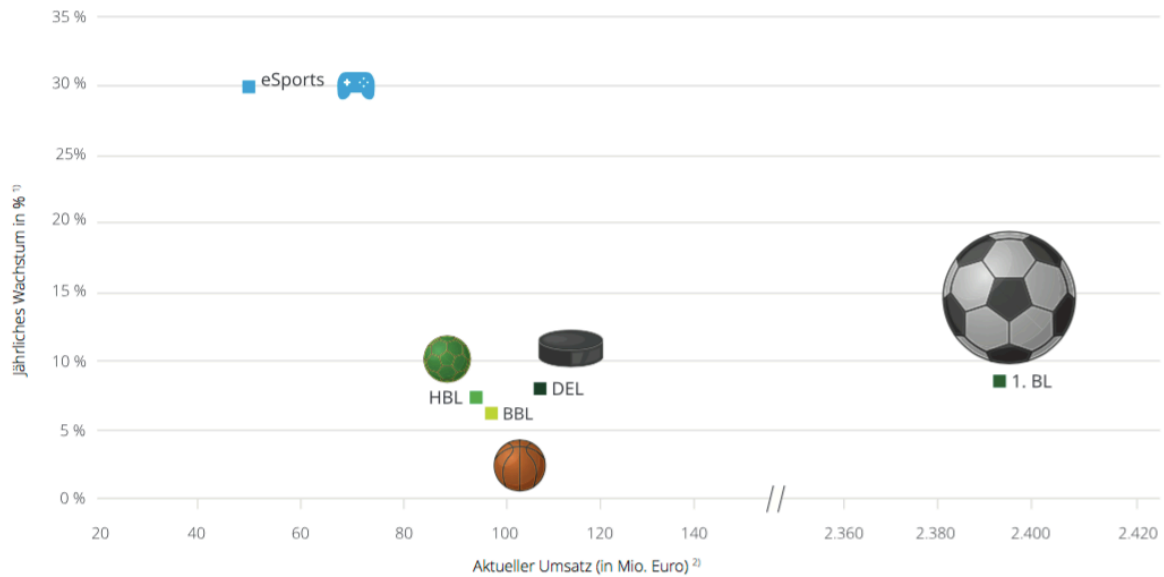
<sup>199</sup> Vgl. *Firme, F.*, 2015.

<sup>200</sup> Vgl. *Olympic Council of Asia*, 2017.

<sup>201</sup> Vgl. *Eberhardt, H.*, 2017a.

<sup>202</sup> Hierzu ist anzumerken, dass sich die Umsätze der großen Sportligen – anders als die des e-Sports – nur auf deren Top-Liga und nicht auf den gesamten Markt beziehen.

<sup>203</sup> Vgl. *Deloitte*, 2016, S. 12 f.



Anmerkungen: 1) Durchschnittswert über die letzten drei Jahre. 2) Es werden die letzten veröffentlichten Umsatzzahlen (exkl. Transfererlöse) dargestellt.  
Quelle: Deloitte

Abbildung 5: eSport im Vergleich zu anderen Sportligen

Quelle: Deloitte, 2016, S. 13

Die verschiedenen Schätzungen der weltweiten eSport-Umsätze weisen große Differenzen auf. So belaufen sie sich *Newzoo* zufolge im Jahr 2017 auf 696 Millionen US-Dollar (etwa 592 Millionen Euro).<sup>204</sup> *Hanson* jedoch berichtete schon für das Jahr 2015 Umsätze in Höhe von 750 Millionen US-Dollar (etwa 638 Millionen Euro)<sup>205</sup>. Ihr zufolge stammt die Hälfte der Umsätze aus China und Südkorea<sup>206</sup>, was den Stellenwert dieses Marktes für den eSport verdeutlicht.

### 3.2 eSport in der Fußball-Bundesliga – Status Quo

Im Januar 2015 übernahm der türkische Fußballclub Beşiktaş Istanbul ein professionelles League-of-Legends-Team und ist damit als erster traditioneller Sportclub in den eSport eingestiegen.<sup>207</sup> Diesem Trend sind seitdem weitere Sportclubs gefolgt. Auch in der deutschen Fußball-Bundesliga scheint eSport für die Clubs immer interessanter zu werden. Während acht Bundesligisten derzeit einen Einstieg in den eSport in Erwägung ziehen, haben der VfL Wolfsburg und der FC Schalke 04 bereits eine eSport-Abteilung aufgebaut.<sup>208</sup> Daher dienen die Engagements dieser beiden Clubs als Untersuchungsgegen-

<sup>204</sup> Vgl. *Newzoo*, 2017, S. 13 f.

<sup>205</sup> Vgl. *Hanson, L.*, 2016.

<sup>206</sup> Vgl. ebenda.

<sup>207</sup> Vgl. *Wochnik, S.*, 2015.

<sup>208</sup> Vgl. *Voß, O.*, 2016.

stand dieser Arbeit. Da beide Clubs verschiedene Ansätze verfolgen, werden diese nachfolgend getrennt voneinander beschrieben.

### 3.2.1 VfL Wolfsburg

Der VfL Wolfsburg startete sein eSport-Engagement im Mai 2015 mit der Verpflichtung eines professionellen FIFA-Spielers. In den darauffolgenden zwei Jahren wurde der eSport-Kader ausgebaut, sodass er momentan aus drei FIFA-Spielern besteht. Die Spieler nehmen unter dem Namen und im Trikot des Vereins an den bedeutendsten nationalen und internationalen FIFA-Wettbewerben teil. Der größte Erfolg des VfL Wolfsburg im eSport war bislang der zweite Platz beim ESWC 2016.<sup>209</sup> Die Idee eine eSport-Abteilung zu eröffnen, ist darauf zurückzuführen, dass der Vereins-Slogan „Fußball ist alles“ in den Augen der Verantwortlichen mittlerweile auch den virtuellen Fußball umfasst.<sup>210</sup> Demnach begründet die Führungsetage des Clubs den Einstieg damit, dass es „zwischen dem realen und dem digitalen Fußball immer mehr Berührungspunkte gebe“.<sup>211</sup> Damit grenzt man sich aber auch von anderen eSport-Disziplinen ab, die keine Parallelen zum eigentlichen Fußballgeschäft aufweisen. Dass der VfL Wolfsburg sein eSport-Engagement zunehmend professionalisiert, belegen der Gewinn von eSport-affinen Unternehmen als Partner<sup>212</sup> und die Kooperation mit der Vermarktungsagentur STARK eSports, die den Verein seit Januar 2016 bei seinen eSport-Aktivitäten unterstützt.<sup>213</sup>

### 3.2.2 FC Schalke 04

Anders als der VfL Wolfsburg begann der FC Schalke 04 sein eSport-Engagement nicht mit der naheliegenden Fußballsimulation FIFA, sondern mit dem MOBA-Titel League of Legends. Im Mai 2016 wurde der League-of-Legends-Clan „Elements“ – und damit auch ein Startplatz für die EU LCS – übernommen.<sup>214</sup> Mit der Übernahme des Clans entstand eine ganze eSport-Abteilung bei Schalke 04. Neben den Progamern wurden auch ein Trainer, Manager und sportlicher Leiter verpflichtet.<sup>215</sup>

Anfangs wurden die eSportler fern des Fußballclubs in einer gemeinsamen Unterkunft in Berlin untergebracht, wo die Wettbewerbe der LCS stattfinden; mittlerweile ist die gesamte eSport-Abteilung in der Veltins-Arena untergebracht, um die vorhandene Infrastruktur

---

<sup>209</sup> Vgl. *VfL Wolfsburg*, o.J.

<sup>210</sup> Vgl. ebenda.

<sup>211</sup> *Allofs, K.*, zitiert nach *Schulte, A.*, 2015.

<sup>212</sup> Vgl. *Eberhardt, H.*, 2017b.

<sup>213</sup> Vgl. *STARK eSports*, 2016.

<sup>214</sup> Vgl. *FC Schalke 04*, 2016a.

<sup>215</sup> Vgl. *Schilling, F.*, 2016, S. 10 f.



auch für die eSportler nutzen zu können.<sup>216</sup> Hintergrund ist der, dass man die eSportler ähnlich professionell wie die Fußballer betreuen will. Dazu gehören neben dem täglichen eSport-Training auch körperliche Betätigungen als Ausgleich, Fitness-Tests und die Vorgabe von Ernährungsplänen.<sup>217</sup>

Sportlich verlief die erste Saison nicht sonderlich erfolgreich. Man stieg aus der EU LCS ab, wodurch man in dem kommenden Jahr in der Challenger Series antreten musste.<sup>218</sup> Als Reaktion auf den sportlichen Abstieg entschied sich das Management dazu den Kader zu erneuern und einen neuen Weg einzuschlagen. Es wurde ein großes Auswahltraining veranstaltet, bei dem internationale Nachwuchsspieler hinsichtlich ihrer spielerischen, mentalen und sozialen Fähigkeiten getestet wurden.<sup>219</sup> Nach einem guten Saisonstart verpasste man den Aufstieg in die LCS knapp.<sup>220</sup>

Kurz nach dem Einstieg in League of Legends verkündete Schalke 04 ebenfalls den Einstieg in FIFA.<sup>221</sup> Hier konnte Schalke 04 auch seinen bisher größten eSport-Erfolg erzielen. Einer der FIFA-Spieler konnte 2017 sowohl die VBL als auch die ESL Meisterschaft gewinnen.<sup>222</sup> Als dritte Disziplin wurde Anfang 2017 mit Pro Evolution Soccer eine weitere Fußball-Simulation in das eSport-Portfolio von Schalke 04 aufgenommen und im gleichen Zuge darauf verwiesen, dass in naher Zukunft noch weitere Disziplinen erschlossen werden sollen.<sup>223</sup>

In einer eSport-Studie von Deloitte erläutert der sportliche Leiter des eSports von Schalke 04, was man sich von dem eSport-Engagement verspricht. Demnach soll mit dem eSport zum einen ein weiterer rentabler Geschäftsbereich entstehen, der das Kerngeschäft Fußball unterstützt. Dazu will man durch den eSport beispielsweise neue Sponsoren ansprechen und die Partnerschaft mit bisherigen Sponsoren ausbauen. Zum anderen sollen aber auch neue Zielgruppen angesprochen werden und man erhofft sich Aufmerksamkeit in interessanten ausländischen Märkten, in denen eSport besonders präsent ist.<sup>224</sup>

---

<sup>216</sup> Vgl. *FC Schalke 04*, 2017a, Min. 03:12-03:30; 04:42-05:03; 06:01-07:00.

<sup>217</sup> Vgl. *ARD*, 2016, Min. 11:27-13:22; 48:00-48:06.

<sup>218</sup> Vgl. *FC Schalke 04*, 2016b.

<sup>219</sup> Vgl. *ARD*, 2016, Min. 44:50-46:18.

<sup>220</sup> Vgl. *Holländer, M.*, 2017.

<sup>221</sup> Vgl. *FC Schalke 04*, 2016c.

<sup>222</sup> Vgl. *FC Schalke 04*, 2017b.

<sup>223</sup> Vgl. *Reichert, T.*, 2017.

<sup>224</sup> So *Reichert, T.*, in einem Interview im Rahmen der eSport-Studie „Lets Play“ von *Deloitte*, 2016, S. 7 f.

Die bisherigen Aktivitäten von Schalke 04 im eSport zeigen, dass man sich von dem Einstieg einiges verspricht. Trotz des Abstiegs in der ersten LoL-Saison und des verpassten Wiederaufstiegs ein Jahr später und gerade wegen der jüngsten Erfolge in FIFA ist das Management von Schalke 04 mit der bisherigen Entwicklung des eSport-Engagements zufrieden und will definitiv an der „längerfristigen eSport-Ausrichtung“ festhalten.<sup>225</sup>

### 3.2.3 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zwei verschiedene Typen von eSport-Engagements bei Bundesligisten erkennbar sind. Zum einen eine Fokussierung auf FIFA, wie der VfL Wolfsburg sie aufgrund der Parallele zum echten Fußball betreibt. Zum anderen der Aufbau eines Teams einer medienwirksameren eSport-Disziplin wie League of Legends. Der FC Schalke 04 vereint mittlerweile beide Typen.

## 4 Diversifikation durch eSport bei Fußball-Bundesligisten

Fußball-Bundesligacclubs prüfen immer häufiger den Einstieg in neue Geschäftsfelder um den wirtschaftlichen Erfolg auch in Zeiten sportlichen Misserfolgs zu verstetigen.<sup>226</sup> Die theoretischen Grundlagen zur Diversifikation und zum eSport zeigen, dass der eSport für Bundesligacclubs ein neues Geschäftsfeld darstellen kann. In diesem Abschnitt wird die Eignung des eSports als Diversifikation auf Grundlage der beschriebenen Theorie geprüft, bevor anschließend die Chancen und Risiken der Diversifikation durch eSport beschrieben werden.

Der eSport lässt sich nicht eindeutig einer der drei beschriebenen Diversifikationsformen<sup>227</sup> zuordnen. Sofern der eSport als Sport angesehen wird, wäre ein solches Engagement für Bundesligacclubs eine horizontale Diversifikation, weil man in ein Geschäftsfeld einsteigt, welches dem eigenen Kerngeschäft ähnelt. Sowohl in der Vermarktung als auch in der Betreuung der Sportler kann das bestehende Know-how aus dem Fußball auf den eSport übertragen werden.<sup>228</sup> Gilt der eSport allerdings – wie in Deutschland der Fall – nicht als anerkannte Sportart, sondern lediglich als ein Teil der Computerspielindustrie, wäre die Bezeichnung einer lateralen Diversifikation zutreffender. Für diese Auffassung spricht auch, dass das Geschäftsfeld des eSports nahezu unabhängig vom Fußball agiert und somit auch nicht vom Erfolg der Fußballmannschaft abhängig ist. Somit vereint der eSport beide Diversifikationsformen, wodurch auch die beiden Hauptziele einer Diversifi-

---

<sup>225</sup> Beckers-Schwarz, M., zitiert nach Lange, N., 2017.

<sup>226</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.4.

<sup>227</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.

<sup>228</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.

kation erreicht werden können. Zum einen macht das Ausnutzen von Synergie-Effekten eine Renditesteigerung wahrscheinlicher. Zum anderen können ebenso das Risiko reduziert werden, weil das neue Geschäftsfeld Einnahmen generiert, die nahezu unabhängig vom sportlichen Erfolg der Fußballmannschaft sind. Vor diesem Hintergrund hat der eSport als Diversifikationsmaßnahme für Fußballclubs durchaus Potential.

Für den Einstieg in das Geschäftsfeld eSport erscheinen sowohl Maßnahmen der internen wie auch der externen Diversifikation aussichtsreich. Durch die Übernahme bestehender Teams besteht die berechtigte Hoffnung des Rückgriffs auf schon entstandenes Know-how. Im Falle der internen Diversifikation durch den Aufbau eines neuen, eigenen Teams hingegen liegen Synergiechancen in der Übertragung des eigenen Know-hows auf den neuen Geschäftszweig.

## **5 Chancen der Diversifikation durch eSport**

In diesem und dem nächsten Abschnitt werden die Chancen und Risiken, die sich den Bundesligisten durch die Diversifikation durch eSport bieten, erwogen. Dabei dienen die theoretischen Ausführungen aus Abschnitt 2 und die eSport-Engagements von VfL Wolfsburg und Schalke 04 als Grundlage. Manche der dargestellten Aspekte sind interdependent. Für ihre Darstellung in dieser Arbeit lässt es sich trotzdem nicht vermeiden sie in eine lineare Gliederung zu bringen.

### **5.1 Stärkung der Vereinsmarke**

Die Stärkung der Vereinsmarke ist für die Clubs der Fußball-Bundesliga eine stetige Herausforderung. Ein Ansatz zur Stärkung der Marke besteht darin, sowohl die Markenbekanntheit als auch die positiven Markenassoziationen auszubauen.<sup>229</sup> Vor diesem Hintergrund wird zunächst untersucht, inwiefern ein Bundesligacub seine Markenbekanntheit durch den eSport steigern kann.

Dazu ist zuerst anzumerken, dass die Clubs der Fußball-Bundesliga generell über eine sehr hohe Bekanntheit in Deutschland verfügen. Allerdings gibt es hier große Unterschiede zwischen den großen Clubs der 1. Bundesliga und den kleineren der 2. Bundesliga, bei denen in dieser Hinsicht noch großes Verbesserungspotential besteht.<sup>230</sup> Bei dem Teil der Bevölkerung, dem ein Bundesligacub bis dato noch nicht bekannt ist, kann alleine der Einstieg in den eSport diese Tatsache ändern. Dies zeigt das große Medienecho, das vor allem bei dem Einstieg von Schalke 04 in den eSport zu hören war.<sup>231</sup> Des Weiteren sor-

---

<sup>229</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.3.

<sup>230</sup> Vgl. *Woisetschläger, D. M./Backhaus, C./Dreisbach, J.*, 2016, S. 9.

<sup>231</sup> Vgl. diverse Publikumszeitungen, anstelle vieler: *WELT online*, 2016.

gen die eSportler selbst für eine Verbreitung der Vereinsmarke, indem sie unter dem Namen des Vereins an Wettbewerben teilnehmen und somit das Logo und die Farben des Vereins in die Öffentlichkeit tragen. Viele eSportler haben außerdem eine große Fangemeinde, die so auch dem Fußballclub des eSportlers nähergebracht werden kann.<sup>232</sup> Dabei wird vor allem die Zielgruppe der eSport-Fans angesprochen, die vorher keinen großen Bezug zum Fußball hatte. Die Clubs erhoffen sich dabei einen Transfer auf den Fußball, sodass die eSport-Fans des Vereins in Folge auch die Fußballmannschaft in der Bundesliga unterstützen. Die Kernzielgruppe ist dabei die der jungen Männer, weil diese dem eSport am meisten verbunden sind.<sup>233</sup> Da diese Zielgruppe traditionell als schwer zu erreichen gilt, bietet sich den Clubs durch den eSport ein erhebliches Potential.<sup>234</sup>

Neben der Ansprache neuer Zielgruppen zur Erhöhung der Markenbekanntheit sind auch die bestehenden Zielgruppen des Clubs nicht zu vernachlässigen. Dabei gilt es den Fans als wichtigste Zielgruppe im Sinne der Markenstärkung positive Markenassoziationen zu vermitteln. Ein Einstieg in den eSport kann in diesem Zusammenhang als Erzeugung neuer Markenassoziationen angesehen werden. Da bisher nur zwei Bundesligacclubs überhaupt eSportler unter Vertrag haben, haben diese Clubs diesbezüglich eine Vorreiterrolle eingenommen. Sie erzeugen damit Markenassoziationen, die ihre Vereinsmarke deutlich von anderen differenzieren. Positiv an der Assoziation eSport kann selbst für eSport-fremde Fans beispielsweise der Innovationscharakter sein. Hierbei versucht man der bestehenden Zielgruppe der klassischen Fußballfans den eSport näher zu bringen bzw. den eSport vertraut zu machen.

Die eSport-Engagements der Bundesligisten müssen für die Bewertung hinsichtlich der Realisierbarkeit der Chance, die Vereinsmarke durch den eSport zu stärken, differenziert betrachtet werden. Der Aufbau eines FIFA-Teams spricht vornehmlich die jungen bestehenden Fans des Clubs an, die in ihrer Freizeit wohlmöglich selbst FIFA spielen. Sie werden einen solchen Einstieg wahrscheinlich befürworten und an möglichen eSport-Veranstaltungen des Vereins aktiv teilnehmen. Außerdem erregen Erfolge in nationalen FIFA-Wettbewerben – wie es sie bei den FIFA-Spielern von Schalke 04 in der jüngeren Vergangenheit oft gab<sup>235</sup> – Aufmerksamkeit. Dennoch wird ein solches Engagement die Vereinsmarkenbekanntheit weniger erhöhen als etwa der Aufbau eines Teams des als Zuschauersport anzusehenden<sup>236</sup> League of Legends. Hierdurch wird überwiegend eine

---

<sup>232</sup> Vgl. *Begehr, J.*, 2016.

<sup>233</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.

<sup>234</sup> Vgl. *Kühl, E.*, 2016, Min. 21:06-21:32.

<sup>235</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.

<sup>236</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.5.

neue Zielgruppe aus der eSport-Szene angesprochen, die hierin möglicherweise ihre ersten Berührungspunkte mit dem Fußballclub findet.

## 5.2 Internationalisierung

Genau wie die Stärkung der Marke ist auch die Internationalisierung besonders bei den großen Clubs der Bundesliga aktuell ein wichtiger Wachstumsfaktor.<sup>237</sup> Im Folgenden wird untersucht, auf welche Weise der eSport ein geeignetes Instrument zur Forcierung der Internationalisierung darstellt.

Seit den Ursprüngen des Online Gamings infolge der Entwicklung des Internets in den Neunzigerjahren, kann der eSport als ein „globales Phänomen“<sup>238</sup> bezeichnet werden. Viele der Wettkämpfe finden auf globaler Ebene statt, sodass auch für die eSport Fans Ländergrenzen in diesem Zusammenhang nicht wirklich von Bedeutung sind. Dies macht ein eSport-Engagement für Bundesligacclubs vor dem Hintergrund ihrer Internationalisierungsbemühungen besonders attraktiv. In der wichtigsten League-of-Legends-Liga – der LCS – treten die Clans zunächst auf kontinentaler Ebene gegeneinander an und können sich dabei für die Weltmeisterschaft qualifizieren, die weltweit von eSport-Fans verfolgt wird.<sup>239</sup> Deshalb haben solche Wettbewerbe von Natur aus einen globaleren Charakter als z.B. die Fußball-Bundesliga.

Dieses internationale Potential, das sich den Bundesligacclubs durch ein eSport-Engagement bietet, können sie nutzen, indem sie mit zusätzlichen, eSport-bezogenen Internationalisierungsaktivitäten beginnen. Dabei stehen mit der Erhöhung der Bekanntheit und der Ausweitung der Fangemeinde im Ausland ähnliche Ziele im Vordergrund wie bei der Stärkung der Vereinsmarke durch den eSport. Bei der Wahl der Internationalisierungsaktivitäten bietet es sich an, die bereits bestehenden Aktivitäten des Clubs<sup>240</sup> ebenso mit der eSport-Abteilung durchzuführen. So kann zum Beispiel auch das eSport-Team eine Marketing-Reise antreten, um sich seinen Fans in den Zielmärkten zu präsentieren. Ebenso kann die Verpflichtung eines populären eSportlers aus dem Ausland einen ähnlichen Effekt wie im Fußball haben.

Gerade auf dem asiatischen Markt und insbesondere in China – einem der Zielmärkte vieler Bundesligisten – haben solche Aktivitäten hohe Erfolgschancen. Einerseits hat der eSport in Asien einen deutlich höheren Stellenwert als in Europa.<sup>241</sup> Andererseits wächst

---

<sup>237</sup> Vgl. Hellmann, F., 2017.

<sup>238</sup> Ströh, J. H. A., 2017, S. 23.

<sup>239</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.6.1.

<sup>240</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.3.

<sup>241</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.1.

der chinesische Fußball enorm, wodurch voraussichtlich auch das Interesse der chinesischen Bevölkerung am Fußball ansteigen wird. Dieser Umstand bietet den Bundesligacclubs die Chance, chinesische eSport-Fans zuerst durch das eigene eSport-Team anzusprechen und anschließend für den eigenen Club und die Fußballmannschaft zu begeistern. Dieser Transfer vom eSport zum Fußball kann beispielsweise über die verschiedenen Social-Media-Kanäle vorangetrieben werden.

Social Media kann auch in Verbindung mit den professionellen eSportlern für die Bundesligacclubs sehr wertvoll sein. Die besten und bekanntesten Progamer haben wie Fußballprofis viele Follower<sup>242</sup> in den sozialen Medien und somit eine hohe globale Reichweite.<sup>243</sup> Die Verpflichtung eines solchen eSportlers, der auf seinen Social-Media-Kanälen Inhalte verbreitet, die im Zusammenhang mit seinem Club stehen, kann sich so nicht nur in Hinblick auf seine spielerischen Fähigkeiten auszahlen. So mag sich die Verpflichtung etwa eines populären asiatischen eSportlers schon rein aufgrund des großen asiatischen Zuschauermarktes auszahlen.

Erfahrungsgemäß ist das Interesse an weniger erfolgreichen und unbekannten Bundesligacclubs auf ausländischen Märkten verhältnismäßig gering, wodurch diese Schwierigkeiten bei der Internationalisierung haben.<sup>244</sup> Durch Erfolge im eSport kann trotz ausbleibenden Erfolgen im Fußball im Ausland auf sich aufmerksam gemacht werden. Dadurch, dass aktuell noch verhältnismäßig wenige Fußballclubs im eSport aktiv sind, haben besonders die sogenannten „Pioniere“ den Vorteil, sich in dieser Hinsicht von der Konkurrenz abzuheben. So ist es möglich, dass ausländische eSport-Fans ihren ersten Kontakt zu einem Bundesligacclub aufgrund dessen Aktivität im eSport haben.

Die Hoffnung, durch ein eSport-Engagement gerade die eigene Internationalisierung voranzutreiben, dürfte in den beiden Engagement-Typen unterschiedlich berechtigt sein. Während Schalke 04 darauf hoffen darf, mit seinem LoL-Team als „Pionier“ hinsichtlich der Erschließung neuer Märkte erfolgreich zu sein, erscheint dies mit einem FIFA-Engagement weniger aussichtsreich. Der Grund dafür liegt darin, dass FIFA weltweit nicht so eine hohe Bedeutung hat wie in Deutschland, insbesondere nicht im asiatischen Markt.

---

<sup>242</sup> Als Follower (engl. für „Anhänger“) werden die Personen bezeichnet, die einen Social-Media-Kanal interessiert und regelmäßig verfolgen.

<sup>243</sup> Vgl. Ströh, J. H. A., 2017, S. 26.

<sup>244</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.3.

### 5.3 Zusätzliche Einnahmen durch eSport

Durch den erhofften Fan-Zuwachs als Folge der Vereinsmarkenstärkung und Internationalisierung mit Hilfe eines eSport-Engagements können die Bundesligisten zusätzliche Einnahmen aus ihren vier großen Erlösquellen<sup>245</sup> erwarten. Außerdem ist der eSport allerdings auch als eigener, neuer Geschäftsbereich anzusehen, der unabhängig vom Fußball Einnahmen generieren kann. Im Folgenden wird untersucht, inwiefern ein Fußballclub zusätzlich Erträge erwirtschaften kann, die direkt dem eSport zuzuordnen sind. Dabei werden starke Parallelen zu den traditionellen Erlösquellen erkennbar sein.

Das Sponsoring bietet den Fußballclubs auch im eSport ein sehr großes Einnahmepotential. Das rasante Wachstum des eSports weckt das Interesse von potentiellen Sponsoren. Ihnen wurde die Frage gestellt, welche Sportarten künftig für das Sponsoring an Bedeutung gewinnen werden. Darauf antworteten 49 Prozent mit eSport und 44 Prozent mit Gaming<sup>246</sup>, was den wachsenden Stellenwert des eSports unter Sponsoren verdeutlicht. Der eSport ist vor allem aufgrund seiner klar umrissenen Zielgruppe der jungen, online-affinen „Gamer“ für potentielle Sponsoren attraktiv.<sup>247</sup> Den Fußballclubs stehen bei der Erweiterung des Sponsorenpools durch den eSport verschiedene Optionen offen. Einerseits ist die Ansprache endemischer Partner des eSports aus dem Games- und Hardwareumfeld<sup>248</sup> eine große Chance, Sponsoren eines anderen Wirtschaftszweiges zu akquirieren. Anschließend kann versucht werden diese Sponsoren ebenso von einem Engagement im Fußball zu überzeugen.<sup>249</sup> Andererseits besteht die Möglichkeit bestehende Partner aus dem Fußball in den eSport mitzunehmen.<sup>250</sup>

Auch für das Merchandising ergeben sich *Schilling* zufolge für einen Fußballclub durch ein Engagement im eSport neue Möglichkeiten. Zum einen können Trikots der eSportler ebenso wie mit dem eigenen Logo versehene Gaming-Equipment vertrieben werden. Hinzu kommen virtuelle Produkte, die es im Fußball so nicht gibt. Und zwar können innerhalb der Spiele über sogenannte In-Gaming-Purchases (auch Microtransaction genannt) virtuelle Accessoires verkauft werden. Diese können dann genau wie andere Merchandising-Artikel mit dem Vereinslogo versehen werden. Der Vorteil dieser Art von Fanartikeln

---

<sup>245</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.

<sup>246</sup> Vgl. *Nielsen Sports*, 2016, S. 21.

<sup>247</sup> Vgl. *Deloitte*, 2016, S. 9.

<sup>248</sup> Vgl. ebenda.

<sup>249</sup> So *Reichert, T.*, in einem Interview im Rahmen der eSport-Studie „Lets Play“ von *Deloitte*, 2016, S. 8.

<sup>250</sup> Vgl. ebenda.

ist der, dass solche virtuellen Produkte lediglich einmalige Produktionskosten verursachen und anschließend ohne weitere Kosten vertrieben werden können.<sup>251</sup>

Die anderen großen Einnahmesäulen Medienrechte und Ticketing sind aktuell für Fußballclubs mit eSport-Abteilungen weniger relevant. Zwar lassen sich im eSport auch hierüber nicht unwesentliche Einnahmen generieren, jedoch kommen diese eher den Veranstaltern der großen Wettbewerbe und Turniere zugute. Für den Fall, dass Fußballclubs selbst als Veranstalter solcher Turniere auftreten ist auch hieraus mit zusätzlichen Einnahmen zu rechnen.

Grundsätzlich lassen sich mit beiden der beschriebenen eSport-Engagement-Typen Einnahmen aus den genannten Bereichen erzielen. Allerdings ist auch hier ein LoL-Engagement aufgrund der größeren Medienwirkung wahrscheinlich auf Dauer ertragreicher.

## **6 Risiken der Diversifikation durch eSport**

Neben den beschriebenen Chancen birgt die Diversifikation durch eSport auch einige Risiken für die Bundesligacclubs.

### **6.1 Imageverlust**

Neben den möglichen positiven Auswirkungen auf die Marke eines Fußballclubs kann ein Engagement im eSport auch das Gegenteil bewirken. Nach dem Ansatz der identitätsbasierten Markenführung wird das Fremdbild der Marke als Markenimage bezeichnet. Dieses Markenimage könnte unter den durch den eSport neu geschaffenen Markenassoziationen leiden. Grund dafür ist die mangelnde Anerkennung und Wertschätzung des eSports in Deutschland. Gerade die ältere Bevölkerung besitzt größtenteils noch kein Bewusstsein darüber, was eSport genau ist.<sup>252</sup> Vielmehr verbinden sie mit eSport und Computerspielen allgemein oft die negativen Aspekte wie Gewaltverherrlichung und Spielsucht. Für die Bundesligacclubs besteht die Gefahr somit in der mangelnden Akzeptanz einer seiner Zielgruppen gegenüber einem eSport-Engagement. Diese fürchten möglicherweise eine schleichende Entfernung vom bisherigen Kerngeschäft der Fußball-Bundesliga. Das gleiche Risiko besteht bezüglich der aktuellen und potentiellen Sponsoren des Clubs. Da sich bei einem Sponsoring beide Seiten oft auch einen positiven Imagetransfer erhoffen, kann eine Abneigung des Sponsors gegenüber dem eSport Auswirkungen auf eine Vertragsverlängerung, bzw. einen Vertragsabschluss haben.

<sup>251</sup> Vgl. Schilling, F., 2016, S. 11.

<sup>252</sup> Vgl. BIU-Studien auf die bereits in Kapitel 3.1.7 verwiesen wurde.



Die Gefahr eines Imageverlustes kann auch darin bestehen, dass jedes eSport-Spiel seine eigene „Story“ hat, also einen erzählerischen Handlungsrahmen. Dieser kann dazu beitragen, wie das Spiel in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. So mag sich beispielsweise das negative Image eines Spiels, in das ein Fußballclub einsteigt auch auf den Fußballclub übertragen. Überdies ist es denkbar, dass die Inhalte eines Spiels mit den allgemeinen Werten des Clubs im Konflikt stehen und der Club dadurch an Glaubwürdigkeit verliert. So kann zum Beispiel ein kriegsverherrlichendes Spiel, das im Zweiten Weltkrieg spielt, einem Club, dem eine rechte Fanszene zugesprochen wird ungewollte Aufmerksamkeit bescheren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass unabhängig von der konkret ausgewählten eSport-Disziplin erhebliche Image-Risiken in einem eSport-Engagement liegen, was seine Gründe in der noch geringen allgemeinen Akzeptanz dieses neuen Phänomens hat. Darüber hinaus erwachsen weitere besondere Risiken negativer Image-Transfers bei storylastigen Spieledisziplinen wie LoL, die bei FIFA so nicht zu befürchten sind. Bezüglich der Story von eSport-Spielen ist allerdings anzumerken, dass weder die Sportsimulation FIFA noch das Fantasyspiel LoL bisher solche Risiken tatsächlich offenbart hat. Allerdings ist zu beachten, dass sich dies sowohl aufgrund von Veränderungen des Spiels als auch von Veränderungen in der Vereinspolitik schnell ändern kann.

## **6.2 Entstehung neuer Abhängigkeiten**

Ein Einstieg in den eSport hat für die Bundesligaclubs eine Veränderung der Unternehmensumwelt zur Folge. Besonders bedeutsam ist dabei die Entstehung neuer Anspruchsgruppen. Neben vielen Anspruchsgruppen<sup>253</sup>, die den Fußballclubs aufgrund des Fußballgeschäftes bekannt sind, können vor allem die Spieleentwickler<sup>254</sup> großen Einfluss auf die eSport-Engagements der Clubs haben. Oft tritt der Spieleentwickler gleichzeitig als Organisator der wichtigsten Wettbewerbe seines Spiels auf, wie es bei LoL und seinem Entwickler Riot Games der Fall ist.<sup>255</sup> Dadurch stellt er als Anbieter des Wettbewerbes zunächst eine ähnliche Anspruchsgruppe wie die DFL dar. Jedoch liegt der große Unterschied in der Ausprägung der Abhängigkeit, die somit entsteht. Im Gegensatz zu den einzelnen eSport-Disziplinen benötigt der Fußball keine besondere Plattform um spielbar zu sein. Vielmehr kann er – wie viele andere Sportarten auch – überall gespielt werden. Selbst ohne die DFL wären die Fußballclubs in der Lage, Fußballspiele als ihre primäre Dienstleistung in einer anderen Form anzubieten. Anders ist dies bei den verschiedenen

---

<sup>253</sup> Vgl. Abschnitt 2.6.

<sup>254</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.4.

<sup>255</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.6.1.

eSport-Disziplinen. Hier ist die Plattform des Spiels, die durch den Spieleentwickler angeboten wird, unentbehrlich, was die Spieleentwickler zu einer sehr machtvollen Anspruchsgruppe der Fußballclubs macht. Diese Macht führt zu einer großen Abhängigkeit, die durchaus von existenzieller Bedeutung für das eSport-Engagement eines Fußballclubs sein kann.

Ein weiteres Problem für Fußballclubs könnte die unvorhersehbare Produktlebenszeit eines Computerspiels als eSport-Disziplin sein. Nach dem Produktlebenszyklus-Modell<sup>256</sup> haben alle Produkte nur eine begrenzte Lebensdauer. Gerade die Nachfrage von einzelnen Computerspielen kann schnell sinken, sobald Neuerscheinungen auf den Markt kommen.<sup>257</sup> Infolgedessen wird das Spiel auch an Bedeutung im eSport verlieren, was fatale Folgen für die Fußballclubs haben kann. Bisher ist erkennbar, dass sich die Clubs anfangs auf bestimmte eSport-Disziplinen fokussieren. Dazu verpflichten sie eSportler und Trainer, die nur auf diese eine Disziplin spezialisiert sind. Ein Transfer zu einer anderen eSport-Disziplin ist ähnlich wie ein Wechsel der Sportart von Fußballprofis nicht vorstellbar. Aus diesem Grund wäre eine Verschiebung des eSport-Engagements zu einer anderen Disziplin mit erheblichem Aufwand verbunden.

Sowohl die Problematik der Lebensdauer einer eSport-Disziplin als auch die des Spieleentwicklers als Plattformbetreiber machen die Fußballclubs abhängig von den eSport-Spielen. Sie sind dadurch unvorhersehbaren und unbeeinflussbaren Faktoren ausgesetzt, die sich negativ auf das gesamte eSport-Engagement auswirken können.

Auch hinsichtlich dieser Risiken zeigen sich Unterschiede zwischen den beiden Engagement-Typen. Die Konstanz jährlicher, stets verkaufszahlenstarker Neuveröffentlichungen macht ein FIFA-Engagement weniger riskant als eines in LoL, bei dem eine Abwanderung der Hobbyspieler jederzeit denkbar ist, was die eSport-Tauglichkeit des Titels in Frage stellen würde.

### **6.3 Mangelnde Rentabilität**

In Abschnitt 5.3 wurde beschrieben, inwiefern durch den eSport neue Einnahmen generiert werden können. Das Ausbleiben dieser Einnahmen stellt vielleicht sogar das größte Risiko eines Bundesligisten bei der Diversifikation durch eSport dar. Gerade zu Beginn des Einstiegs in ein neues Geschäftsfeld wie eSport fallen hohe Kosten für die Investition in Personal und Infrastruktur an. Diese Kosten werden durch den eSport nicht sogleich zu decken sein. Eine Entscheidung für den eSport geht somit mit einem gewissen Vertrauen

---

<sup>256</sup> Vgl. Abschnitt 2.5.

<sup>257</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.5.

in das Wachstum dieser Branche einher. Sollte dieses Wachstum nicht eintreten und der eSport in naher Zukunft nicht an Anerkennung und Bedeutung gewinnen, bleiben auch die erhofften zusätzlichen Einnahmen aus. Auch wenn der unmittelbare finanzielle Erfolg für Fußballclubs nicht das einzige Ziel eines eSport-Engagements darstellt, ist die Rentabilität dennoch ein Erfolgskriterium. Sofern die entstehenden Kosten nicht durch die erzielten Einnahmen gedeckt werden können, ist eine langfristige Weiterführung einer solchen Diversifikation unwahrscheinlich.

## **7 Fazit**

Der eSport wächst - auch in Deutschland. Das zeigen einerseits die wachsenden Umsatzzahlen und andererseits die steigende Akzeptanz, die in den neuen Fürsprechern und Förderern aus der Politik sichtbar wird. Auch die Engagements von mittlerweile zwei Fußball-Bundesligacclubs sprechen dafür. Der eSport stellt für Fußballclubs ein neues Geschäftsfeld dar, das bestenfalls vom Kerngeschäft unabhängige Einnahmen generiert. Ziel dieser Arbeit war es, die Eignung des eSports als Diversifikation für Bundesligisten zu untersuchen und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken zu ermitteln.

Zunächst lässt sich festhalten, dass sich der eSport generell als Diversifikation für Bundesligisten eignet, weil sich trotz der Distanz zum Kerngeschäft ein gewisses Know-how aus diesem übertragen lässt. Durch ein Engagement im eSport kann ein Bundesligacclub neue Einnahmen erzeugen, die Vereinsmarke stärken und die Internationalisierung vorantreiben. Dabei steht vor allem die Erschließung neuer in- und ausländischer Zielgruppen im Vordergrund, um die Fanggemeinschaft auszubauen. Während gerade die jüngere, eSport-affinere Bevölkerung damit auf eine neue Art und Weise angesprochen werden kann, ist eine negative Wirkung auf andere Bevölkerungsschichten nicht auszuschließen. Besonders das aktuell noch immer tendenziell negative Image und die mangelnde Anerkennung des eSports können hierfür ausschlaggebend sein. Jedoch ist zu erwarten, dass auch die ältere Bevölkerung in Zukunft mehr Verständnis für Innovationen wie den eSport zeigen wird, weil sie selbst immer mehr digitale Produkte benutzt und dadurch für diese sensibilisiert wird. Inwiefern die beschriebenen Chancen genutzt und Risiken minimiert werden können, hängt in erster Linie von der Entwicklung des eSports ab. Anhaltend steigende Umsätze sowie Akzeptanz und Anerkennung des eSports können sich für den Club positiv auf dessen Vereinsmarke, Internationalisierung und Wertschöpfung. Bleibt diese Entwicklung allerdings aus, besteht die Gefahr, dass sich ein solches Engagement nicht rentiert, und es steigt das Risiko des Imageverlustes durch den eSport. Außerdem stellt das Risiko der Entstehung neuer Abhängigkeiten für Bundesligacclubs auch im Falle einer positiven Entwicklung des eSports eine mögliche Hemmschwelle zu einem Einstieg dar.

Hinsichtlich der Chancen und Risiken haben sich erhebliche Unterschiede zwischen den beiden vorliegend untersuchten eSport-Engagements in den beiden unterschiedlichen Disziplinen gezeigt. Daraus folgt, dass die herausgearbeiteten Chancen und Risiken auch nicht ohne Anpassungen auf andere eSport-Disziplinen, die möglicherweise in Zukunft bei Bundesligacclubs eine Rolle spielen werden, übertragbar sind.

Aus den gefundenen Ergebnissen lassen sich einige Ansätze ableiten, die die Erfolgsaussichten eines Einstiegs in den eSport steigern können. So sollte der eSport behutsam an die eigenen Fans herangetragen werden, damit diese für den eSport sensibilisiert werden und mit ihm positive Assoziationen verknüpfen. Dazu eignen sich kommunikative Maßnahmen und Aktionen, die in engem Zusammenhang zum Fußball stehen, um eine generelle Abneigung zu vermeiden. Durch diese enge Verknüpfung der kommunikativen Maßnahmen für den eSport und den Fußball kann auch ein Transfer von dem eSport auf das Fußballteam stattfinden, wodurch man die Kernzielgruppe der jungen eSport-affinen Männer dem Fußballteam näher bringt. Die Internationalisierung kann besonders gut durch den eSport vorangetrieben werden, wenn man in eSport-Disziplinen einsteigt, mit denen auf den Zielmärkten eine besonders große Zielgruppe erreicht wird. Daher eignet sich LoL hierzu beispielsweise besser als FIFA.

Dem beschriebenen Risiko der Entstehung neuer Abhängigkeiten insbesondere gegenüber den Spieleentwicklern könnten die Clubs begegnen, indem sie etwa Verträge mit diesen abschließen, die eine bestimmte Mindestlaufzeit oder auch inhaltliche Details des Wettbewerbs und der Zusammenarbeit garantieren.

Da viele weitere Bundesligacclubs sich schon aktiv mit einem Einstieg in den eSport beschäftigen, ist es wahrscheinlich, dass schon bald neue Einstiege in den eSport vermeldet werden. Interessant ist dabei, ob den Beispielen der Konkurrenz aus Schalke und Wolfsburg gefolgt wird oder andere eSport-Disziplinen erschlossen werden. Des Weiteren bleibt abzuwarten, wie sich die neuen Einnahmen entwickeln, die durch den eSport zusätzlich erzielt werden. Momentan können die Clubs hierzu aufgrund der Kürze ihrer Engagements noch keine Zahlen nennen.<sup>258</sup> Erst sobald dies der Fall ist, kann eine Bewertung hinsichtlich der Rentabilität eines eSport-Engagements erfolgen. Jedoch ist hierzu anzumerken, dass ein eSport-Engagement auch trotz mangelnder kurzfristiger Rentabilität durchaus als positiv und erfolgreich bewertet werden kann, wenn die anderen beschriebenen Ziele erreicht werden können.

---

<sup>258</sup> So Reichert, T., in einem Interview im Rahmen der eSport-Studie „Lets Play“ von Deloitte, 2016, S. 8.

Unabhängig davon, ob sich die dargestellten Hoffnungen letztlich erfüllen werden, besteht im Aufstieg des eSport, der damit verbundenen Entstehung völlig neuer Disziplinen und der überraschenden Hinwendung von Fußball-Bundesligisten zu diesem Feld eine auch für die kommenden Jahre aus Sicht des Sportmanagements untersuchenswerte Entwicklung.

## Literaturverzeichnis

- Aaker, David A.* (1991): Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name, New York: Free Press, 1991
- Ansoff, H. Igor* (1957): Strategies for Diversification, in: Harvard Business Review, 37. Jg. (1957), H. 5, S. 113-124
- Augustin, Jan* (2008): Strategisches Management in der Fußball-Bundesliga, Hamburg: Igel-Verl., 2008
- Bargatzky, Thomas* (1997): Ethnologie: Eine Einführung in die Wissenschaft von den urproduktiven Gesellschaften, Hamburg: Helmut Buske Verlag, 1997
- Bartels, Gerhard* (1966): Diversifizierung: Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart: Poeschel, 1966 (zugl. Diss. Univ. München 1965)
- Becker, Helmut* (1977): Ursachen und gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Diversifikation industrieller Unternehmen, Diss. Universität Mainz 1977
- Becker, Jochen* (2013): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 10., überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen, 2013
- Benner, Gerd* (1992): Risk Management im professionellen Sport: auf der Grundlage von Ansätzen einer Sportbetriebslehre, Bergisch-Gladbach u.a.: Eul, 1992 (zugl. Diss. Univ. Köln 1992)
- Bezold, Thomas u.a.* (2013): Handwörterbuch des Sportmanagements, 2., neubearb. und erw. Aufl., Frankfurt am Main: PL Academic Reserch, 2013
- Breuer, Markus* (2011): E-Sport – eine Markt- und ordnungsökonomische Analyse, Boizenburg: Verlag Werner Hülsbusch, 2011 (zugl. Diss. Univ. Jena 2011)
- Bruhn, Manfred* (2004): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement; Strategien – Instrumente - Erfahrungen, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2004
- Bruhn, Manfred* (2005): Internationalisierung von Dienstleistungen – eine Einführung in den Sammelband, in: *Manfred Bruhn/Bernd Stauss* (Hrsg.), Internationalisierung von Dienstleistungen, 2005, S. 3-42

- Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert* (1998): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur Praktischen Umsetzung, Wiesbaden: Gabler, 1998
- Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd* (Hrsg.) (2005): Internationalisierung von Dienstleistungen: Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden: Gabler, 2005
- Bühner, Rolf* (1993): Strategie und Organisation: Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1993
- Burmann, Christoph/Blinda, Lars/Nitschke, Axel* (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), *Burmann, C.* (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen, 2003
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert* (2005a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: *Heribert Meffert/Christoph Burmann/Martin Koers* (Hrsg.), Markenmanagement, 2005, S. 37-72
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert* (2005b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: *Heribert Meffert/Christoph Burmann/Martin Koers* (Hrsg.), Markenmanagement, 2005, S. 73-114
- Burmann, Christoph/Stolle, Wolf* (2007): Markenimage: Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts, Arbeitspapier Nr. 28 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), *Burmann, C.* (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen, 2003
- Christophers, Julia/Scholz, Tobias M.* (2012): eSports Yearbook 2011/12, Norderstedt: Books on Demand, 2012
- Dudenredaktion* (2007): Duden - Das Herkunftswörterbuch: Etymologie der deutschen Sprache, Stichwort: Marke, 4., neu bearb. Aufl., Mannheim u.a.: Dudenverl., 2007
- Dülfer, Eberhard* (1982): Internationalisierung der Unternehmung: Gradueeller oder prinzipieller Wandel?, in: *Wolfgang Lück/Volker Trommsdorff* (Hrsg.), Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, 1982, S. 47-71
- Elter, Vera-Carina* (2003): Verwertung medialer Rechte der Fußballunternehmen: Vermarktung und Refinanzierung im Sport, Berlin: Erich Schmidt, 2003

- Erning, Johannes* (2000): Professioneller Fußball in Deutschland: Eine wettbewerbspolitische und unternehmensstrategische Analyse, Berlin: Verlag für Wirtschaftskommunikation, 2000
- Esch, Franz-Rudolf* (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8., vollst. überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen, 2014
- Galli, Albert* u.a. (Hrsg.) (2012): Sportmanagement: Finanzierung und Lizenzierung ; Rechnungswesen, Recht und Steuern ; Controlling, Personal und Organisation ; Marketing und Medien, 2., völlig überarb. Aufl., München: Vahlen, 2012
- Galli, Albert/Wagner, Marc/Beiersdorfer, Dietmar* (2012): Strategische Klubführung und Balanced Scorecard in: *Albert Galli* u.a., Sportmanagement, 2012, S. 355-370
- Glaum, M.* (1996): Internationalisierung und Unternehmenserfolg: Eine Diskussion theoretischer Erklärungsansätze und empirischer Untersuchungen zur Erfolgswirkung der Internationalisierung von Unternehmen, Wiesbaden: Gabler, 1996
- Haas, Oliver* (2002): Controlling der Fußballunternehmen: Management und Wirtschaft in Sportvereinen, Berlin: Erich Schmidt, 2002
- Hammann, Peter/Schmidt, Lars/Welling, Michael* (Hrsg.) (2004): Ökonomie des Fußballs: Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2004
- Hermanns, Arnold/Wißmeier, Urban Kilian* (1998): Internationalisierung von Dienstleistungen, in: *Manfred Bruhn/Heribert Meffert*, Handbuch Dienstleistungsmanagement, 1998, S. 535-558
- Hiltscher, Julia* (2015): A Short History of eSports, in: *Julia Hiltscher/Tobias M. Scholz*, eSports Yearbook 2013/14, 2015, S. 9-14
- Hiltscher, Julia/Scholz, Tobias M.* (2015): eSports Yearbook 2013/14, Norderstedt: Books on Demand, 2015
- Hockenjos, Christian* (2002): Sportvermarktung durch neue Geschäftsfelder bei Borussia Dortmund, in: *Gerhard Trosien/Michael Dinkel* (Hrsg.), Sport und neue Märkte, 2002, S. 87-95



- Höft, Maike* u.a. (2005): Markteintritt europäischer Fußballvereine in Asien: Chancen, Risiken und Handlungsempfehlungen, in: *Michael Wehrheim* (Hrsg.), Marketing der Fußballunternehmen, 2005, S. 145-198
- Holtbrügge, Dirk/Holzmüller, Hartmut H./von Wangenheim, Florian* (Hrsg.) (2009): Management internationaler Dienstleistungen mit 3K: Konfiguration – Koordination – Kundenintegration, Wiesbaden: Gabler, 2009
- Holtbrügge, Dirk/Welge, Martin K.* (2015): Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, 6., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2015
- Jacobs, Siegfried* (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden: Gabler, 1992
- Jonasson, Kalle/Thiborg, Jesper* (2010): Electronic sport and its impact on future sport, in: Sport in Society, 13. Jg., H. 2, S. 287–299
- Karlowitsch, Elmar* (2005): Konzeption zur Steuerung der Haupteinnahmequellen von Profi-Sport-Clubs: dargestellt am Beispiel der Fußball-Bundesliga, Diss. Universität Münster 2005
- Kaufer, Erich* (1980): Industrieökonomik: Eine Einführung in die Wettbewerbstheorie, München: Vahlen, 1980
- Keller, Christian* (2006): Corporate Finance im Profifussball: Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente für die Finanzierung von Fussballunternehmen, Stuttgart: ibidem-Verl., 2006
- Keller, Kevin Lane* (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, 57. Jg. (1993), H. 1, S. 1-22
- Keller, Kevin Lane* (2008): Strategic Brand Management: Building, measuring, and managing brand equity, 3. Aufl., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2008
- Kempf, Matthias* (2010): Die internationale Computer- und Videospielindustrie: Structure, Conduct und Performance vor dem Hintergrund zunehmender Medienkonvergenz, Hamburg: Igel-Verl., 2010
- Klimmer, Iris* (2003): Profifußballunternehmen an der Börse: Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg im Berufsfußball, Bayreuth: Sportökonomie Uni Bayreuth, 2003 (zugl. Dipl.-Arb. Univ. Bayreuth 2003)

- Köhler, Lutz* (1995): Die Internationalisierung produzentenorientierter Dienstleistungsunternehmen, 2. Aufl., Hamburg: Kovač, 1995
- Kruse, Jörn* (2000): Sportveranstaltungen als Fernsehware, in: *Horst M. Schellhaaß* (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, 2000, S. 15-40
- Kutschker, Michael/Schmid, Stefan* (2011): Internationales Management: Mit 100 Textboxen, 7., überarb. und akt. Aufl., München: Oldenbourg, 2011
- Kytzler, Bernhard/Redemund, Lutz* (1997): Unser tägliches Latein: Lexikon des lateinischen Spracherbes, 5., überarb. Aufl., Darmstadt: Conlibro, 1997
- Lehnebach, Nils* (2016): Kurze Reisezeit, in: SPONSORS: Wissen fürs Sportbusiness, 21. Jg. (2016), H. 9, S. 22
- Löbler, Helge* (1988): Diversifikation und Unternehmenserfolg: Diversifikationserfolge und –risiken bei unterschiedlichen Marktstrukturen und Wettbewerb, Wiesbaden: Gabler, 1988
- Lück, Wolfgang/Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, wiss. Tagung d. Verb. d. Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Berlin: Erich Schmidt, 1982
- Matys, Erwin* (2013): Praxishandbuch Produktmanagement: Grundlagen und Instrumente, 6., erw. und akt. Aufl., Frankfurt/Main u.a.: Campus-Verlag, 2013
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim* (2015): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen; Konzepte - Methoden – Praxis, 9., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2015
- Mauer, Rainer/Schmalhofer, Andreas* (2001): Analyse und Herstellung der Kapitalmarktreife von Profifußball-Vereinen, in: *Jochen Sigloch/Christian Klimmer* (Hrsg.), Unternehmen Profifußball, 2001, S. 15-58
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred* (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte – Instrumente - Praxisbeispiele, 12., überarb. und akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2015
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin* (Hrsg.) (2005): Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; Mit Best Practice-Fallstudien, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2005

- Mellerowicz, Konrad* (1963): Markenartikel: Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München u.a.: Beck, 1963
- Müller-Lietzkow, Jörg* (2006): Leben in medialen Welten - eSport als Leistungs- und Lernfeld, in: *medien + erziehung*, 50. Jg. (2006), H. 4, S. 28-33
- Müller-Lietzkow, Jörg/Bouncken, Ricarda B./Seufert, Wolfgang* (2006): Gegenwart und Zukunft der Computer- und Videospiegelindustrie in Deutschland, Dornach: Entertainment Media Verlag, 2006
- Oediger, Florian* (2017): Big Business in China, in: *SPONSORS: Wissen fürs Sportbusiness*, 22. Jg. (2017), H. 2, S. 18-23
- Preuß, Holger* (2014): Bedeutung und Arten von Marken im Sport, in: *Holger Preuß u.a.* (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*, 2014, S. 3-32
- Preuß, Holger u.a.* (Hrsg.) (2014): *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014
- Puck, Jonas F./Wirth, Thorsten* (2009): Die Internationalisierung des FC Bayern München: Konfiguration, Koordination und Kundenintegration bei einem international tätigen Fußballclub, in: *Dirk Holtbrügge/Hartmut H. Holzmüller/Florian von Wangenheim* (Hrsg.), *Management internationaler Dienstleistungen*, 2009, S. 111-128
- Quandt, Thorsten/Wimmer, Jeffrey/Wolling, Jens* (Hrsg.) (2008): *Die Computerspieler*, Wiesbaden: VS Verlag, 2008
- Rehm, Holger/Piechaczek, Patrick* (2016): Wie fortschrittlich sind die Bundesliga-Clubs, in: *SPONSORS: Wissen fürs Sportbusiness*, 21. Jg. (2016), H. 12, S. 14-16
- Riedmüller, Florian* (2013): Markenführung im Sportverein, in: *Thomas Bezold u.a.* (Hrsg.), *Handwörterbuch des Sportmanagements*, 2013, S. 158-164
- Schade, Michael* (2012): Identitätsbasierte Markenführung professioneller Sportvereine: Eine empirische Untersuchung zur Ermittlung verhaltensrelevanter Markennutzung und der Relevanz der Markenpersönlichkeit, Wiesbaden: Gabler, 2012 (zugl. Diss. Univ. Bremen 2011)

- Schellhaaß, Horst M.* (2000): Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schriftenreihe des Arbeitskreises Sportökonomie e. V., Band 3, Schorndorf: Hofmann, 2000
- Schilling, Frieder* (2016): Königsblaue Pioniere, in: SPONSORs: Wissen fürs Sportbusiness, 21. Jg. (2016), H. 8, S. 10-11
- Schliée, Marcel* (2008): Nutzungsforschung eSport: Motive der professionellen Nutzung von Video- und Computerspielen, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2008
- Schlösser, Philipp* (2011): Fußballklubs als Global Player: FC Barcelona, Real Madrid, Manchester United, Marburg: Tectum Verlag, 2011
- Scholz, Tobias M.* (2012): New Broadcasting Ways in IPTV - The Case of the Starcraft Broadcasting Scene, in: *Julia Christophers/Tobias M. Scholz*, eSports Yearbook 2011/12, 2012, S. 89-102
- Sieglwart, Hans/Senti, Richard* (1995): Product Life Cycle Management: Die Gestaltung eines integrierten Produktlebenszyklus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995
- Sigloch, Jochen/Klimmer, Christian* (Hrsg.) (2011): Unternehmen Profifußball: Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2001
- Ströh, Julian Heinz Anton* (2017): The eSports Market and eSports Sponsoring, Marburg: Tectum Verlag, 2017
- Suciu-Sibianu, Paul* (2004): Going Public – ausgeträumt?, in: *Klaus Zieschang/Christian Klimmer* (Hrsg.): Unternehmensführung im Profifußball, 2004, S. 177-198
- Teichmann, Kai* (2007): Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007
- Thomas, Wolfgang/Stammermann, Ludger* (2007): In-Game Advertising – Werbung in Computerspielen: Strategien und Konzepte, Wiesbaden: Gabler, 2007
- Trosien, Gerhard/Dinkel, Michael* (Hrsg.) (2002): Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel: Afra-Verlag, 2002
- Wagner, Michael G.* (2006b): Virtueller Wettbewerb – Zur Entwicklung des E-Sports in Korea und Deutschland, in: *medien + erziehung*, 50. Jg. (2006), H. 3, S. 43-46

- Wehrheim, Michael* (Hrsg.) (2005): Marketing der Fußballunternehmen: Sportmanagement und professionelle Vermarktung, Berlin: Erich Schmidt, 2005
- Welling, Michael* (2004): Die (Fußball)-Vereinsmarke: Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Besonderheiten der Markenführung von Fußballvereinen, in: *Peter Hammann/Lars Schmidt/Michael Welling* (Hrsg.), Ökonomie des Fußballs, 2004, S. 391-418
- Welling, Michael* (2005): Markenführung im professionellen Ligasport, in: *Heribert Mefert/Christoph Burmann/Martin Koers* (Hrsg.), Markenmanagement, 2005, S. 495-518
- Wenzler, N.* (2003): Dynamik und Strukturen von Internet-Clans, unveröffentlichte Diplomarbeit, Köln, 2003
- Werdenich, Gudrun* (2010): PC bang, E-Sport und der Zauber von StarCraft: Koreas einzigartige Rolle in der Welt des elektronischen Sports, Boizenburg: Verlag Werner Hülsbusch, 2010
- Weyand, Rolf* (1975): Diversifikation: Unternehmenspolitische Aspekte, Baden-Baden u.a.: Gehlen, 1975
- Wimmer, Jeffrey/Quandt, Thorsten/Vogel, Kristin* (2008): Teamplay, Clanhopping und Wallhacker. Eine explorative Analyse des Computerspielens in Clans, in: *Thorsten Quandt/Jeffrey Wimmer/Jens Wolling* (Hrsg.), Die Computerspieler, 2008, S. 149-168
- Winnan, Christopher D.* (2016): An Entrepreneur's Guide to the Exploding World of e-Sports: Understanding the Commercial Significance of Counter-Strike, League of Legends and DotA 2, Kindle Edition eBook: The Borderland Press, 2016
- Winter, Eggert* (Hrsg.) (2016): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Anspruchsgruppen, 18., akt. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2014
- Zacharias, Erwin* (1999): Going public einer Fußball-Kapitalgesellschaft: Rechtliche, betriebswirtschaftliche und strategische Konzepte bei der Vorbereitung der Börseneinführung eines Fußball-Bundesligavereins, Bielefeld: Erich Schmidt, 1999
- Zieschang, Klaus/Klimmer, Christian* (Hrsg.) (2004): Unternehmensführung im Profifußball: Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht, Berlin: Erich Schmidt, 2004

## Internetquellen

- Adamus, Tanja* (2015): Organisation und Gestaltung von Lernprozessen in Computerspielen – eine Untersuchung am Beispiel der deutschen E-Sport-Szene, Diss. Universität Duisburg-Essen 2015,  
<http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=37291> (Zugriff 21.07.2017)
- Advant Group* (2017): Internationalisierungsranking der europäischen Top-5 Ligen 2016/2017 (2017),  
[http://advant.com/wp-content/uploads/2017/02/Advant\\_Internationalisierungs-Ranking\\_Fu%C3%9Fballclubs\\_2017\\_deutsch.pdf](http://advant.com/wp-content/uploads/2017/02/Advant_Internationalisierungs-Ranking_Fu%C3%9Fballclubs_2017_deutsch.pdf) (Zugriff 20.07.2017)
- ARD* (2016): Video: eSport – Vom Schmuttelkind zum Shootingstar, vom 12.11.2016,  
<http://www.daserste.de/sport/sportschau/videosextern/e-sport-vom-schmuttelkind-zum-shootingstar-100.html> (Zugriff 20.07.2017)
- Begehr, Joshua* (2016): „Fifa“-Zocker haben einen Vorteil gegenüber Hummels, in: WELT online vom 25.10.2016, <https://www.welt.de/sport/trendsport/article159022162/Fifa-Zocker-haben-einen-Vorteil-gegenueber-Hummels.html> (Zugriff 19.07.2017)
- BIU* (2016a): Bekanntheit von eSports (2016),  
<https://www.biu-online.de/marktdaten/bekanntheit-von-esports/> (Zugriff 18.07.2017)
- BIU* (2016b): Konsum von eSports (2016),  
<https://www.biu-online.de/marktdaten/konsum-von-esports/> (Zugriff 18.07.2017)
- Blum, Bryce* (2016): Power Dynamics in Esports - the Role of the Publisher, in: espn online vom 18.05.2016, [http://www.espn.com/esports/story/\\_/id/15577117/power-dynamics-esports-role-publisher](http://www.espn.com/esports/story/_/id/15577117/power-dynamics-esports-role-publisher) (Zugriff 19.07.2017)
- Cöln, Christoph* (2014): Die größte Fußballrevolution findet im Netz statt, in: WELT online vom 22.01.2014, <https://www.welt.de/sport/fussball/article124066855/Die-groesste-Fussballrevolution-findet-im-Netz-statt.html> (Zugriff 18.07.2017)
- Deloitte* (Hrsg.) (2016): Let's Play! Der deutsche eSports-Markt in der Analyse (11-2016),  
<http://esports.biu-online.de/wp-content/uploads/sites/2/2017/02/Deloitte.-Der-deutsche-eSports-Markt-in-der-Analyse-2016.pdf> (Zugriff 18.07.2017)
- DFB* (2014): Deutsche Fussball Liga/Ligaverband (21.01.2014),  
<https://www.dfb.de/bundesliga/liga-information/dfligaverband/> (Zugriff 19.07.2017)

*DFL* (2017): DFL-Report 2017 (2017),

[http://s.bundesliga.com/assets/doc/1130000/1120676\\_original.pdf](http://s.bundesliga.com/assets/doc/1130000/1120676_original.pdf)

(Zugriff 31.07.2017)

*Eberhardt, Henning* (2017a): Union verankert eSport im Wahlprogramm, in: SPONSORs online vom 04.07.2017, <https://www.sponsors.de/union-verankert-esport-im-wahlprogramm> (Zugriff 05.07.2017)

*Eberhardt, Henning* (2017b): VfL Wolfsburg findet zwei eSport-Sponsoren, in: SPONSORs online vom 17.02.2017, <https://www.sponsors.de/vfl-wolfsburg-findet-zwei-esport-sponsoren> (Zugriff 13.07.2017)

*e-Sports Earnings* (2017): Top Games Awarding Prize Money, <https://www.esportsearnings.com/games> (Zugriff 19.07.2017)

*FC Bayern München* (2015): Presseerklärung: FC Bayern eröffnet Online-Fanshop auf Tmall Global für Fans in China (27.05.2015), <https://fcbayern.com/de/news/2015/05/fc-bayern-eroffnet-online-fanshop-auf-tmall-global-fur-fans-in-china> (Zugriff 19.07.2017)

*FC Schalke 04* (2016a): FC Schalke 04 übernimmt Esport-Team „Elements“ (16.05.2016), [http://www.schalke04.de/de/aktuell/news/160516\\_esports/page/7801--10-213-.html](http://www.schalke04.de/de/aktuell/news/160516_esports/page/7801--10-213-.html) (Zugriff 18.07.2017)

*FC Schalke 04* (2016b): S04 kämpft 2017 um direkten Wiederaufstieg (09.08.2016), [esports.schalke04.de/de/league-of-legends/160809\\_abstieg/page/60--9-9-.html](http://esports.schalke04.de/de/league-of-legends/160809_abstieg/page/60--9-9-.html) (Zugriff 20.07.2017)

*FC Schalke 04* (2016c): S04 stellt eigenes FIFA Pro Team vor (27.06.2016), [esports.schalke04.de/de/fifa/pes/160627\\_fifa\\_team/page/62--10-10-.html](http://esports.schalke04.de/de/fifa/pes/160627_fifa_team/page/62--10-10-.html) (Zugriff 19.07.2017)

*FC Schalke 04* (2017a): Video: #MoreThanEver (03.02.2017), auf der Facebook-Seite „FC Schalke 04 Esports“, [https://www.facebook.com/pg/S04Esports/videos/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/S04Esports/videos/?ref=page_internal) (Zugriff 22.07.2017)

*FC Schalke 04* (2017b): Schalker Esportler Cihan Yasarlar schreibt Geschichte (10.05.2017), [esports.schalke04.de/de/fifa/pes/schalker-esportler-cihan-yasarlar-schreibt-geschichte/page/79--79-10-.html](http://esports.schalke04.de/de/fifa/pes/schalker-esportler-cihan-yasarlar-schreibt-geschichte/page/79--79-10-.html) (Zugriff 19.07.2017)

- Firme, Felix* (2015): Computerspiel-WM in Berlin: „League of Legends“-Finale in Mercedes-Benz-Arena, in: Berliner Zeitung online vom 28.10.2015, <http://www.berliner-zeitung.de/digital/computerspiel-wm-in-berlin--league-of-legends--finale-in-mercedes-benz-arena-ausverkauft-23108274> (Zugriff 19.07.2017)
- Fisher, Stephen D.* (2014): The Rise of eSports: League of Legends Article Series (01/02-2014), <http://www.foster.com/documents/foster-pepper-white-paper/riseofesportswhitepaper-fosterpepper.pdf> (Zugriff 18.07.2017)
- Games Wirtschaft* (2016): Meistverkaufte Computerspiele 2016: FIFA 17 räumt ab (21.12.2016), <http://www.gameswirtschaft.de/marketing-pr/meistverkaufte-computerspiele-2016/> (Zugriff 18.07.2017)
- Hagbard, Felix* (2016): Ziemlich beste Feinde – FIFA und eSport (04.10.2016), <https://www.bonjwa.de/stories/ziemlich-beste-feinde-fifa-und-esport> (Zugriff 20.07.2017)
- Hanson, Lisa* (2016): China (And Asia) Are Driving A Booming Global ESports Market (09.05.2016), <https://www.forbes.com/sites/lisachanson/2016/05/09/welcome-to-the-world-of-esports-big-globally-but-huge-in-china/2/#b84e96e4186a> (Zugriff 29.07.2017)
- Hellmann, Frank* (2017): Regional, national, global - was ist wichtig für die Bundesliga-Vereine? (10.01.2017), <http://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/fussball-medien-regional-national-global-fokus-100.html> (Zugriff 20.07.2017)
- Holländer, Matthias* (2017): League of Legends EU CS: Schalke 04 mit Relegations-Drama; S04: Debakel in den Playoffs (20.03.2017), <http://www.sport1.de/esports/league-of-legends/2017/03/league-of-legends-eu-cs-schalke-04-mit-relegations-drama> (Zugriff 19.07.2017)
- Köhler, Stefan* (2016): League of Legends - Riot verkündet immense Spielerzahl, im Bereich von Mobile-Titeln, in GameStar online vom 13.09.2016, [http://www.gamestar.de/artikel/league\\_of\\_legends,3302566.html](http://www.gamestar.de/artikel/league_of_legends,3302566.html) (Zugriff 18.07.2017)
- Kräusche, Holm* (2017): Darum hat die VBL auf FUT umgestellt (01.05.2017), [http://esport.kicker.de/esport/fifa/676835/artikel\\_darum-hat-die-vbl-auf-fut-umgestellt.html](http://esport.kicker.de/esport/fifa/676835/artikel_darum-hat-die-vbl-auf-fut-umgestellt.html) (Zugriff 22.07.2017)
- Kühl, Eike* (2016): Interview, in: ARD, Video: eSport, 2016, Min. 21:06-21:32



*Lange, Nicole* (2017): Schalke 04 sieht eSport-Einstieg als „vollen Erfolg“ (13.04.2017), [http://esport.kicker.de/esport/fifa/info/675548/artikel\\_schalke-04-sieht-esport-einstieg-als-vollen-erfolg.html](http://esport.kicker.de/esport/fifa/info/675548/artikel_schalke-04-sieht-esport-einstieg-als-vollen-erfolg.html) (Zugriff 21.07.2017)

*Langenscheidts Fremdwörterbuch* (o.J.): Stichwort: Diversifikation, <https://de.langenscheidt.com/fremdwoerterbuch/diversifikation> (Zugriff 29.07.2017)

*Mittweg, Christian* (2016): 43 Mio.: Erneuter Zuschauer-Rekord bei der LoL-WM! (07.12.2016), [http://esport.kicker.de/esport/lol/info/666280/artikel\\_43-mio-\\_erneuter-zuschauer-rekord-bei-der-lol-wm.html](http://esport.kicker.de/esport/lol/info/666280/artikel_43-mio-_erneuter-zuschauer-rekord-bei-der-lol-wm.html) (Zugriff 18.07.2017)

*Newzoo* (2015): The Global Growth of Esports: Trends, Revenues, and Audience Towards 2017; Free Report Preview (2015), [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/700740/Reports/Newzoo\\_Preview\\_Report\\_Global\\_Growth\\_of\\_Esports\\_Report\\_FINAL\\_2.0.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/700740/Reports/Newzoo_Preview_Report_Global_Growth_of_Esports_Report_FINAL_2.0.pdf) (Zugriff 19.07.2017)

*Newzoo* (2017): 2017 Global eSports Market Report: Trends, Revenues, and Audience Toward 2020; Free Version (2017), [http://resources.newzoo.com/hubfs/Reports/Newzoo\\_Free\\_2017\\_Global\\_Esports\\_Market\\_Report.pdf](http://resources.newzoo.com/hubfs/Reports/Newzoo_Free_2017_Global_Esports_Market_Report.pdf) (Zugriff 19.07.2017)

*Nielsen Sports* (2016): Sponsor-Trend 2017: Status und Trends im Sponsoringmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz (2016), [http://niensports.com/wp-content/uploads/2014/12/Nielsen-Sports\\_Sponsor-Trend-2017\\_web.pdf](http://niensports.com/wp-content/uploads/2014/12/Nielsen-Sports_Sponsor-Trend-2017_web.pdf) (Zugriff 19.07.2017)

*Olympic Council of Asia* (2017): OCA, Alisports announce E-Sports partnership for Hangzhou 2022 (17.04.2017), <http://www.ocasiasport.org/news/IndexNewsRM.aspx?WKegervtea30hootVhTdtQ==> (Zugriff 19.07.2017)

*Reichert, Tim* (2017): Deutscher Meister in Pro Evolution Soccer verpflichtet (08.02.2017), [esports.schalke04.de/de/fifa/170208\\_lennao/page/53--10-10-.html](http://esports.schalke04.de/de/fifa/170208_lennao/page/53--10-10-.html) (Zugriff 19.07.2017)

*Riot Games* (2017): Ligen, <https://eu.lolesports.com/de/ligen> (Zugriff 22.07.2017)

*Schulte, Anne* (2015): E-Sportler vom VfL Wolfsburg verpflichtet, in: heise online vom 21.05.2015, <https://www.heise.de/newsticker/meldung/E-Sportler-vom-VfL-Wolfsburg-verpflichtet-2661237.html> (Zugriff 21.07.2017)

- STARK eSports* (2016): VFL WOLFSBURG BAUT SEIN ENGAGEMENT AUS (19.01.2016), [http://www.starkesports.com/vfl\\_wolfsburg\\_esports\\_agentur.html](http://www.starkesports.com/vfl_wolfsburg_esports_agentur.html) (Zugriff 19.07.2017)
- Szymborski, Dan* (2016): Why Overwatch is the next big esport, in: ESPN online vom 29.04.2016, [http://www.espn.com/esports/story/\\_/id/15422203/why-overwatch-next-big-esport](http://www.espn.com/esports/story/_/id/15422203/why-overwatch-next-big-esport) (Zugriff 18.07.2017)
- Turtle Entertainment* (2017): <https://play.eslgaming.com/germany> (Zugriff 22.07.2017)
- VfL Wolfsburg* (o.J.): VfL Wolfsburg engagiert sich im eSport, <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/aktuelles/services/e-sport.html> (Zugriff 19.07.2017)
- Voß, Oliver* (2016): Acht Fußball-Bundesligisten prüfen Einstieg in den elektronischen Sport, in: WirtschaftsWoche online vom 23.09.2016, <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/e-sports-acht-fussball-bundesligisten-pruefen-einstieg-in-den-elektronischen-sport/14585776.html> (Zugriff 19.07.2017)
- Wagner, Michael G.* (2006a): On the Scientific Relevance of eSport (01-2006), [https://www.researchgate.net/publication/220968200\\_On\\_the\\_Scientific\\_Relevance\\_of\\_eSports](https://www.researchgate.net/publication/220968200_On_the_Scientific_Relevance_of_eSports) (Zugriff 22.07.2017)
- WELT online* (2016): Schalke 04 steigt im Bereich E-Sports ein, in: WELT online vom 19.05.2016, <https://www.welt.de/newsticker/sport-news/article155505845/Schalke-04-steigt-im-Bereich-E-Sports-ein.html> (Zugriff 22.07.2017)
- Wohnik, Sebastian* (2015): Traditioneller Sportverein übernimmt E-Sport-Team (21.01.2015), <https://www.golem.de/news/tuerkei-traditioneller-sportverein-uebernimmt-e-sport-team-1501-111852.html> (Zugriff 19.07.2017)
- Woisetschläger, David M./Backhaus, Christof/Dreisbach, Jan* (2016): Fußballstudie 2016: Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga (2016), [http://www.acurelis.com/system/files/publikationen/Fussballstudie\\_2016.pdf](http://www.acurelis.com/system/files/publikationen/Fussballstudie_2016.pdf) (Zugriff 19.07.2017)
- Woytewicz, Daniela* (2016): Die Welt des eSport, in Sportschau online vom 07.09.2016, <http://www.sportschau.de/weitere/allgemein/e-sport-ligen-turniere-100.html> (Zugriff 18.07.2017)

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift